

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 4 (28) | 2025



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФЦИР  
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ

---

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

---

№4<sup>(28)</sup> | 2025

---

ISSN 2782-4144 (online)



[journal-foir.ru](http://journal-foir.ru)

## Учредитель издания

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС; Президентская академия)

## Издатель

Факультет оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (ФОиР ВШГУ РАНХиГС; ФОиР ВШГУ Президентской академии)

## Редакция

**Селезнева Е.В.** — главный редактор, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ Президентской академии, Москва, Россия

**Чирковская Е.Г.** — заместитель главного редактора, кандидат психологических наук, доцент, и.о. декана факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, Москва, Россия;

**Гояева З.М.** — ответственный секретарь, магистр психологии, ведущий специалист Центра разработок и аналитики ФОиР ВШГУ Президентской академии, Москва, Россия;

**Корчак С.А.** — технический редактор, эксперт Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ Президентской академии, Москва, Россия.

## Редакционная коллегия

**Селезнева Е.В.** — доктор психологических наук, профессор (Президентская академия, Москва, Россия);

**Чирковская Е.Г.** — кандидат психологических наук, доцент (Президентская академия, Москва, Россия);

**Шебураков И.Б.** — кандидат психологических наук, доцент (Президентская академия, Москва, Россия);

**Абдырахманов Т.А.** — доктор исторических наук, профессор (КНУ им. Жусупа Баласагына, Бишкек, Кыргызстан);

**Алаэддин Ялчынкая** — доктор политических наук, PhD (Мармаринский университет, Стамбул, Турция);

**Алекперов У.К.** — доктор биологических наук, академик (АГУ, Баку, Азербайджан);

**Базаров Т.Ю.** — доктор психологических наук, профессор (МГУ, Москва, Россия);

**Болотова А.К.** — доктор психологических наук, профессор (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);

**Даваасурэн А.** — доктор экономических наук, профессор (ИМИ МАН, Улан-Батор, Монголия);

- Ермолаева М.В.** — доктор психологических наук, профессор (МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия);
- Идобаева О.А.** — доктор психологических наук, доцент (Фонд «Национальное интеллектуальное развитие», Москва, Россия);
- Кадыров У.Д.** — доктор психологических наук, профессор (Центра педагогического мастерства Сурхандарьинской области, Узбекистан);
- Мазурова Н.В.** — доктор психологических наук, доцент (РГГУ, Москва, Россия);
- Мантаева Э.И.** — доктор экономических наук, профессор (Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, Элиста, Россия);
- Овсяник О.А.** — доктор психологических наук, профессор (Государственный университет просвещения, Москва, Россия);
- Переверзина О.Ю.** — кандидат психологических наук, доцент (Президентская академия, Москва, Россия);
- Погожина И.Н.** — доктор психологических наук, доцент (МГУ, Москва, Россия);
- Подольская Т.А.** — доктор психологических наук, профессор (Президентская академия, Москва, Россия);
- Рожок А.В.** — кандидат психологических наук, доцент (Президентская академия, Москва, Россия);
- Скачкова С.А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербургский научный центр РАН, Санкт-Петербург, Россия);
- Степнова Л.А.** — доктор психологических наук, кандидат социологических наук, профессор (Президентская академия, Москва, Россия);
- Татарина Л.Н.** — кандидат социологических наук, доцент (Президентская академия, Москва, Россия);
- Тураева М.О.** — доктор экономических наук (Институт экономики РАН, Москва, Россия);
- Хавва Кёк Арслан** — доктор политических наук, PhD (Ускюдарский университет, Стамбул, Турция);
- Яницкий М.С.** — доктор психологических наук, профессор (КГУ, Кемерово, Россия).

## О журнале

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство регистрации СМИ: Эл № ФС77-73391 от 03 августа 2018 г.

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2782-4144 (online)**

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и представлен на платформе Научной электронной библиотеки E-library (лицензионный договор № 192-09/2023 от 15.01.2024 года).

Журнал выходит 4 раза в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: <https://journal-foir.ru>.

Статьи журнала доступны в открытом доступе на основании принятой Лицензии Creative Commons: Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Адрес редакции: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, проспект Вернадского, д. 82с4, оф. 833. Тел.: +7 499 956-07-44.  
e-mail: [nildior-hspa@ranepa.ru](mailto:nildior-hspa@ranepa.ru)

# Содержание



## От редакционного коллектива \_\_\_\_\_

7

## Личность и команды в системах управления: наука и практика

**Караяни А.Г.**

Посттравматический рост и реадaptация участников боевых действий: современные научные представления \_\_\_\_\_

9

**Мельничук А.С., Агафонова В.В.**

Взаимосвязь базисных убеждений руководителей и их предпочтений в способах управления конфликтами среди подчиненных \_\_\_\_\_

22

**Ермакова В.С.**

Взаимосвязь эмоционального интеллекта и самоотношения у взрослых с учётом гештальт-опыта \_\_\_\_\_

35

## Траектории личностного и профессионального развития

**Перова П.С., Тайсаева С.Б.**

Взаимосвязь уровня мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции у студентов \_\_\_\_\_

45

**Кругликова А.Ю.**

Диалогический подход в восстановлении нарушенного речевого общения у подростков посредством семейной групповой логопсихотерапии \_\_\_\_\_

55

## Современные кадровые технологии

Шебуракова О.Н., Шебураков И.Б.

Модернизация кадровой аналитики на государственной службе на основе модели управления кадрами «ТриО» \_\_\_\_\_

71

## Круглый стол

Волобуева А.И., Кандауров Б.И., Мацута В.В., Скриптунова Е.А.

Управленческая команда: диагностика, оценка, развитие \_\_\_\_\_

85

# От редакционного коллектива

## Уважаемые авторы и читатели!

Перед вами последний выпуск уходящего 2025 года.

На его страницах вы можете найти статьи о результатах научных исследований, направленных на установление взаимосвязей различных психических явлений, например, базисных убеждений руководителей и их предпочтений в способах управления конфликтами (А.С. Мельничук, В.В. Агафонова), эмоционального интеллекта и самоотношения у взрослых с учетом гештальт-опыта (В.С. Ермакова), уровня мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции у студентов (П.С. Перова, С.Б. Тайсаева). Кроме того, в этом номере представлены результаты обобщения современных научных представлений о посттравматическом стрессовом расстройстве и реадaptации участников боевых действий (А.Г. Караяни), научного обоснования и реализации диалогического подхода в восстановлении нарушенного речевого общения у подростков средствами семейной групповой логопсихотерапии (А.Ю. Кругликова), анализа проблем модернизации кадровой аналитики на государственной службе на основе модели управления кадрами «ТриО» (Шебуракова О.Н., Шебураков И.Б.), а также материалы круглого стола, посвященного проблемам диагностики, оценки и развития управленческой команды. Думается, читателям есть что узнать и о чем поразмышлять.

В этом году мы опубликовали 31 статью. Наш сайт посетили свыше 5600 человек из России, США, Беларуси, Китая, Нидерландов, Германии, Узбекистана, Казахстана, Эстонии и других стран, что на 56% больше, чем в прошлом году. Суммарное количество просмотров сайта журнала свыше 8000. Также была запущена англоязычная версия сайта.

Наш журнал теперь включен в ISC (Islamic World Science & Technology Monitoring and Citation Institute; База данных научных публикаций исламского мира) — крупнейшую научную базу цитирования исламского мира, что позволит познакомить иранских ученых и практиков с актуальными работами российских исследователей в сфере психологии, менеджмента, государственного и муниципального управления, а также в направлениях исследований личности и развития личностных ресурсов и личностного потенциала.

Мы с небольшой грустью и большой благодарностью провожаем 2025 год. Редакция журнала действительно продуктивно работала и многое смогла сделать. Хотим сказать спасибо всем авторам, читателям и коллегам, которые были с нами на протяжении всего года, сотрудничали, помогали, поддерживали. Впереди не менее насыщенный 2026-й год со своими важными целями и задачами, и мы планируем также успешно справиться с ними. Желаем всем в наступающем году пытливости ума и открытости сердца для новых познаний, смелости и дерзновения для реализации своих самых желанных чаяний и проектов, активности и включенности в собственную жизнь для реализации творческого и профессионального потенциала! До встречи в новом году!

С уважением и благодарностью,  
редакция журнала  
«Личность: ресурсы и потенциал»

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ  
В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ:  
НАУКА И ПРАКТИКА**

# Посттравматический рост и реадaptация участников боевых действий: современные научные представления



## Караяни Александр Григорьевич

Доктор психологических наук, профессор; профессор кафедры военно-политической работы Военной ордена Жукова академии войск национальной гвардии Российской Федерации, член-корреспондент РАО, академик Академии военных наук; Москва, Российская Федерация  
e-mail: [karayani@mail.ru](mailto:karayani@mail.ru)

## Аннотация

В статье анализируются и систематизируются современные подходы к изучению феноменов социально-психологической реадaptации и посттравматического роста у участников боевых действий в отечественной и зарубежной практике. Целью работы является комплексный анализ и систематизация современных научных представлений о реадaptации и феномене посттравматического роста у участников боевых действий. Показано, что посттравматический рост представляет собой значимый и закономерный исход работы участника с боевой травмой, проявляющийся в позитивных изменениях в сферах межличностных отношений, личностной силы, жизненных приоритетов, открывающихся возможностей и духовного развития. Теоретически обоснована необходимость интеграции подхода, предполагающего как обязательный исход посттравматический рост, и существующих подходов к социально-психологической реадaptации в комплексные реадaptационные программы. Показано, что такая интеграция позволит перейти к новой модели помощи ветеранам, ориентированной на активацию внутренних ресурсов личности ветерана.

## Ключевые слова

• специальная военная операция • участники боевых действий • ветераны боевых действий • боевой стресс • социально-психологическая реадaptация • посттравматический рост • личностные ресурсы • психологическое сопровождение •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Специальная военная операция российских войск на Украине (СВО), характеризующаяся высокой интенсивностью боестолкновений, применением новейших видов вооружений и масштабным информационно-психологическим противоборством, создает беспрецедентно сложную, стрессогенную и травматогенную среду для ее участников, кардинально изменяет нервную систему, психику, поведение и личность участников в соответствии с требованиями боя.

В этих условиях закономерно актуализируется проблема последующего возвращения военнослужащих к мирной жизни. Эффективная социально-психологическая реадaptация (далее в тексте – реадaptация) участников боевых действий превращается из профессиональной задачи в вопрос национальной безопасности и социальной стабильности, поскольку от ее успешного решения зависит социальное и психологическое благополучие не только сотен тысяч ветеранов боевых действий и их семей, но и всего российского общества.

Решение данной задачи требует разработки научно обоснованных подходов к психологическому сопровождению ветеранов, основанных на комплексном понимании всего спектра возможных последствий боевого стресса. Традиционно фокус внимания исследователей и практиков был сосредоточен преимущественно на негативном контуре этих последствий, в частности, на диагностике и лечении посттравматического стрессового расстройства (ПТСР) [7; 10]. Однако такой взгляд не отражает всего многообразия посттравматических траекторий и зачастую игнорирует феномен позитивных личностных изменений, возникающих в результате борьбы с экстремальными обстоятельствами. В связи с этим возникает потребность в интеграции в практику реадaptации концепции посттравматического роста (далее в тексте – ПТР), что позволяет рассматривать ветерана не как пассивную жертву обстоятельств, а как активного субъекта, способного к прогрессивной личностной трансформации.

Краткий обзор степени разработанности проблемы показывает, что в международной науке концепция ПТР, разработанная Р. Тедески и Л. Кэлхоуном, является достаточно зрелой и имеет солидную эмпирическую базу [20]. Ряд исследований подтверждает, что у 30-90% лиц, переживших экстремальные ситуации, после травмы наблюдаются позитивные изменения, которые проявляются в пяти основных областях: улучшение отношений с другими, открытие новых возможностей, усиление личностной силы, духовное развитие и переоценка ценностей жизни. В зарубежных вооруженных силах идеи ПТР активно внедряются в программы повышения психологической устойчивости личного состава [1, с. 2].

В отличие от зарубежной отечественная научная мысль только начинает активно осваивать данную проблематику. СВО форсировало исследование обозначенной темы. Работы таких авторов, как А.Н. Зелянина и М.А. Падун [1], А.Г. Караяни [2-4], В.Е. Попов<sup>1</sup>, А.Д. Мищенко [6], Л.В. Трусова и А.Г. Фаустова [8] и др. закладывают теоретико-методологические основы для изучения ПТР в контексте боевого стресса, предлагая оригинальные модели и классификации ветеранов по типу переживания последствий войны. Однако эмпирических исследований, посвященных именно ПТР у участников СВО, все еще недостаточно, что создает существенный пробел в понимании специфики этого феномена в современных российских условиях.

Таким образом, анализ и систематизация современных отечественных и зарубежных подходов к изучению феноменов реадaptации и ПТР у участников

<sup>1</sup> Попов В.Е. Психологическая реабилитация военнослужащих после экстремальных воздействий (На материале землетрясения в Ленинкане, межнационального конфликта в Фергане и боевых действий в Афганистане): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1992. 25 с.



боевых действий является своевременным и целесообразным. Его результаты могут послужить основой для дальнейших прикладных исследований и разработки комплексных программ психологического сопровождения участников боевых действий, ориентированных не только на преодоление негативной симптоматики, но и на активацию личностных ресурсов и посттравматического роста, что в конечном итоге будет способствовать их успешной реинтеграции в общество.

Новизна настоящего исследования заключается в систематизации и сравнительном анализе отечественного и зарубежного опыта реадaptации участников боевых действий, а также в концептуализации понятия «посттравматический рост» в контексте СВО. В отличие от ранее опубликованных работ, фокусирующихся либо на клинических аспектах, либо на общих теоретических положениях ПТР, данная работа предлагает целостный взгляд на проблему, увязывая теоретические модели ПТР с практическими программами социально-психологической реадaptации, применяемыми в вооруженных силах различных государств. Особое внимание уделяется осмыслению зарубежных наработок и оценке возможностей их адаптации с учетом современной российской социокультурной и военной специфики.

Целью данной статьи является комплексный анализ и систематизация современных научных представлений о реадaptации и феномене ПТР у участников боевых действий.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать и обобщить существующие в отечественной и зарубежной практике подходы к реадaptации комбатантов;
- осуществить теоретическую систематизацию данных о феномене ПТР.

## Подходы к реадaptации участников боевых действий в отечественной и зарубежной практике

Современные боевые действия, характеризующиеся высокой интенсивностью, динамичностью и опасностью, требуют от военнослужащего кардинальной психофизиологической перестройки. Этот процесс включает формирование новых нейронных связей, изменение гормонального статуса, выработку боевых рефлексов и становление новой идентичности — «военизированной» идентичности воина, бойца<sup>2</sup>. Однако то, что является адаптивным и жизненно необходимым в боевой обстановке, зачастую становится дисфункциональным в условиях мирной жизни. Разрыв между физическим возвращением ветерана и его психологическим восстановлением создает почву для серьезных социально-психологических проблем, включая дезадаптацию, кризис идентичности и развитие ПТСР. В ответ на эти вызовы в мировой практике сформировались комплексные подходы к организованному возвращению комбатантов к мирной жизни, ключевым элементом которых является этап социально-психологической реадaptации.

Анализ зарубежного опыта показывает, что, несмотря на терминологические различия, армии большинства стран мира используют схожие схемы психологического возвращения участников боевых действий к мирной жизни, основанные на принципе постепенной «декомпрессии».

Исторически термин «декомпрессия» вошел в профессиональный лексикон из неофициального употребления в американских вооруженных силах в период войны во Вьетнаме, где им обозначали процесс «выхода из боя» и рассла-

<sup>2</sup> Караяни А.Г. Военная психология. учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М: Юрайт, 2016. С. 203.

бления. Концептуально он базировался на экспертных заключениях о необходимости специального временного промежутка для снижения накопленного психологического давления боевых условий на военнослужащих до их возвращения в семьи [22, р. 534]. Британские военные специалисты адаптировали и формализовали этот термин после Фолклендского конфликта 1982 года.

Современные вооруженные силы большинства стран применяют комплексные программы психологического сопровождения ветеранов, включающие психологическое образование, диагностику, консультирование и организационные меры, которые направлены на обеспечение плавной адаптации комбатантов к мирной жизни через информирование, своевременную помощь и психологическую «декомпрессию» [15].

Канадский подход к данному процессу, обозначаемый как «декомпрессия в третьем месте», концептуализирует его как создание безопасной, комфортной и восстанавливающей среды. Ее предназначение – обеспечить полный психологический выход участников боевых действий из операционной зоны и условий развертывания, позволяя им вернуться домой отдохнувшими и в позитивном настроении. Ключевой задачей на этом этапе является предоставление военнослужащим возможности для рефлексии, осмысления полученного в ходе боевых действий, обретения чувства завершенности миссии и формирования предпосылок для успешной реинтеграции в мирное общество<sup>3</sup>.

Содержательное оформление программ «декомпрессии», несмотря на национальные особенности, имеет общую структуру и направлено на решение универсальных задач. К ним относятся:

- редукция стресса, связанного с возвращением;
- содействие реинтеграции в семейную жизнь;
- поддержание физического здоровья и психогигиены через релаксацию и рефлексия;
- повышение осознанности проблем психического здоровья;
- снятие чувства вины перед теми, кто продолжает службу; стимулирование обмена информацией о боевых переживаниях в группе сослуживцев.

Типичная программа «декомпрессии», как показывает анализ, включает психологическое образование (информирование о стрессе и копинг-стратегиях), групповые дискуссии для «завершения» боевого опыта, отдых и развлекательные мероприятия, а также восстановление физического состояния. Продолжительность пребывания в точке «декомпрессии» варьируется от двух до пяти суток, причем оптимальным считается период в трое суток, достаточный для «остывания», но не ведущий к состоянию скуки и поиску «приключений» [14, р. 430].

В отечественной науке в рамках осмысления зарубежного опыта этап «декомпрессии» определяется как «психологический карантин». Российские специалисты, в частности В.Е. Попов, подчеркивает необходимость его проведения в составе боевых подразделений под руководством боевых командиров<sup>4</sup>. Психологический карантин включает когнитивно-смысловую переработку и структурирование травматического опыта, его интеграцию в личностную историю, рефлексия травматических ситуаций в беседах с сослуживцами и психологами, купирование чувства вины, удовлетворение специфических потребностей ветеранов (так называемый комплекс «4П»: понимание, признание, принятие, поддержка), а также психологическую подготовку к типичным конфликтным ситуациям мирной жизни. Важнейшей задачей психологического карантина является постепенный перевод психики с «военного» на «мирный» режим функ-

<sup>3</sup> National Defense and Canadian Forces Ombudsman: Special Report: From Tents to Sheets: An Analysis of the CF Experience with Third Location Decompression after Deployment. URL: [http://www.ombudsman.forces.gc.ca/reports/special/decomp/decomp\\_ar\\_e.asp](http://www.ombudsman.forces.gc.ca/reports/special/decomp/decomp_ar_e.asp) (дата обращения: 30.10.2025)

<sup>4</sup> Попов В.Е. Психологическая реабилитация военнослужащих после экстремальных воздействий



ционирования, что предполагает снижение уровня боевой настороженности, возбуждения и готовности к импульсивному реагированию.

Особое внимание в современных подходах уделяется дифференциации работы с различными категориями ветеранов. Развивая идеи американского психолога М. Мэтьюза о континууме психологических последствий [16], можно выделить пять групп ветеранов по характеру переживания последствий войны (рис. 1): психологически устойчивые; испытывающие посттравматический рост; «волки войны» (застрявшие на войне); переживающие кризис реадaptации; страдающие ПТСР [3, с. 257].



**Рисунок 1. Группы ветеранов боевых действий по переживанию психологических последствий участия в войне**

Выделение групп ветеранов по характеру переживания последствий войны позволяет перейти от универсальных программ к адресным, учитывающим специфический психологический статус каждого военнослужащего. Например, работа с группой, демонстрирующей посттравматический рост, будет фокусироваться на маршрутизации их энергии и ресурсов в социально полезное русло, в то время как помощь группе, переживающей кризис реадaptации, будет направлена на устранение симптомов и психологическую поддержку.

Эмпирические данные, полученные в результате изучения опыта реинтеграции ветеранов различных вооруженных конфликтов: американских войск Вьетнама (1955 г. – 1975 г.), многонациональных сил в Афганистане (2001 г. – 2021 г.) и Ираке (2003 г. – 2011 г.), израильских войск в конфликтах XX-XXI вв., российских войск в Афганистане (1979 г. – 1989 г.), Чечне (1996 г. – 1996 г.; 1999 г. – 2009 г.), в ходе грузино-южноосетинского конфликта (2008 г.) и СВО (с 24 февраля 2022 г.) – свидетельствуют, что большинство участников боевых действий в конечном итоге успешно адаптируются к гражданской жизни, причем многие из них отмечают и позитивные аспекты своего участия в военных событиях [14]. Тем не менее, процесс перехода из пространства войны в пространство мира зачастую сопряжен со значительными трудностями, носит выраженный стрессогенный, а подчас и травматогенный характер, и его продолжительность нередко превышает сроки первоначальной адаптации к боевой обстановке. Исследователи констатируют, что возвращение к мирной жизни сопровождается для военнослужащих резкими, подчас шокowymi, изменениями не только на физиологическом уровне (например, акклиматизация), но и в психологической (осознание пережитой угрозы) и социальной (утрата привычного круга общения и отсутствие уединения) сферах [14]. Сам акт возвращения домой может субъективно восприниматься как серьезное жизненное испытание. В числе распространенных негативных последствий отмечают переживания гнева, отчуждения,

склонность к рисковому поведению [14], трудности с трудоустройством и восстановлением социальных связей [18]. У определенной части комбатантов по возвращении развиваются клинически выраженные симптомы и расстройства, такие как ПТСР и депрессивные состояния [17].

Как подчеркивают специалисты в области психологии экстремальных ситуаций М.Е. Зеленова и Е.О. Лазебная, социальная поддержка выступает в качестве наиболее мощного ресурса, обеспечивающего высокий уровень социальной адаптации и преодоления негативных последствий психотравмы у участников боевых действий. С их точки зрения, «путь поиска смысла — это путь проговаривания опыта, проработки опыта», для которого критически важна поддержка семьи, близких и друзей, помогающих обрести точки опоры и выполняющих роль проводника “Я”. Не менее значима и широкая поддержка социума, включая «развернутые пропагандистские кампании, с преданием этому событию социальной значимости — они тоже служат точками роста смысла. Если страдания оценены, кому-то послужили во благо, то возможность социальной адаптации человека, получившего душевную травму, увеличивается»<sup>5</sup>. В этом контексте исключительную роль играют такие символические практики, как вручение наград, проведение мемориальных мероприятий, публичные выступления политиков, а также встречи ветеранов с различными общественными группами. Наряду с этим, высокую значимость сохраняет обеспечение финансовой, материальной, бытовой и профессиональной стабильности<sup>6</sup>.

В Российской Федерации институциональная основа поддержки ветеранов и членов их семей была заложена созданием Комиссии Государственного Совета Российской Федерации по вопросам поддержки ветеранов боевых действий — участников специальной военной операции и членов их семей, а также учреждением Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества».

Также важнейшим компонентом успешной реадaptации признается создание реадaptирующей среды, которая охватывает не только самого ветерана, но и его ближайшее социальное окружение, прежде всего семью. Как показывает опыт, семья за время разлуки претерпевает значительные изменения, и ее воссоединение с ветераном может сопровождаться кризисами. В этой связи в передовых зарубежных практиках, например, в рамках американской программы «OneSource» и «TRICARE» [5, с. 63], а также израильской системы сопровождения, активно реализуются программы поддержки семей, включающие психологические консультации по вопросам воссоединения, семейную психотерапию, обучение методам коммуникации и оказания поддержки. В Российской Федерации аналогичную работу проводит Государственный фонд поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества», который решает широкий круг задач: от содействия в получении соответствующего социального статуса и мер поддержки до трудоустройства.

Таким образом, современные подходы к реадaptации участников боевых действий в отечественной и зарубежной практике эволюционируют в сторону комплексных, многоуровневых систем. Эти системы интегрируют этап первичной психологической «декомпрессии» (карантина) с последующей пролонгированной работой по реинтеграции ветерана в общество, предполагают дифференциацию психологической помощи в зависимости от статуса ветерана и активно вовлекают в этот процесс его социальное окружение, формируя тем самым целостную реадaptирующую среду.

<sup>5</sup> Зеленова М.Е., Лазебная Е.О. Пришел солдат с фронта. URL: <https://psy.su/feed/11662/> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>6</sup> Там же.



## Систематизация теоретических данных о феномене посттравматического роста

Концепция посттравматического роста (ПТР) представляет собой существенный сдвиг в парадигме понимания психологических последствий экстремальных событий, перемещая фокус с исключительно патологических исходов на возможность позитивных личностных трансформаций. В контексте реадaptации участников боевых действий это понятие приобретает особую значимость, поскольку позволяет рассматривать ветерана не как пассивную жертву обстоятельств, а как активного субъекта, способного не только восстановиться, но и выйти на новый уровень личностного функционирования после пережитой психологической травмы.

Теоретические основания ПТР уходят корнями в экзистенциально-гуманистическую традицию [9; 11], однако своей концептуализацией в качестве самостоятельного научного конструкта феномен обязан американским психологам Р. Тедески и Л. Кэлхоуну. Они определяют ПТР как позитивное психологическое изменение, переживаемое в результате борьбы с тяжелыми жизненными обстоятельствами, которое приводит не только к восстановлению предшествовавшего уровня функционирования, но и к его превышению, сопровождаясь качественными, трансформирующими изменениями личности [20]. Важно подчеркнуть, что ПТР не является отрицанием страдания, а возникает именно в процессе борьбы с ним, когда разрушение базовых убеждений человека создает почву для выстраивания новой, более адаптивной мировоззренческой системы.

Эмпирические исследования демонстрируют значительную распространенность данного феномена. Согласно мета-аналитическим данным, около 53% людей, переживших травмирующее событие, впоследствии испытывают как минимум умеренный ПТР [21]. В популяции участников боевых действий, как показывает модель М. Мэтьюза, позитивные изменения наблюдаются у 15-20% ветеранов, что сопоставимо с распространенностью ПТСР, в то время как у 60-70% отмечается кризис реадaptации различной степени выраженности [16]. Это указывает на то, что ПТР является не маргинальным, а одним из основных возможных исходов столкновения с боевой травмой.

Структурно ПТР проявляется в пяти взаимосвязанных областях, составляющих основу наиболее распространенного диагностического инструмента — Опросника посттравматического роста (Posttraumatic Growth Inventory, PTGI) [20]. К ним относятся:

- 1) улучшенные взаимоотношения с другими (например, усиление чувства близости, эмпатии, готовности к взаимопомощи);
- 2) осознание новых возможностей в жизни (открытие новых интересов, путей развития);
- 3) усиление личной силы (рост уверенности в себе, осознание внутренних ресурсов для преодоления трудностей);
- 4) духовное развитие (пересмотр системы ценностей, углубление экзистенциальных и религиозных взглядов);
- 5) более глубокое понимание и принятие жизни (переоценка приоритетов, умение ценить каждый момент).

Отечественные исследователи предлагают дополнительную систематизацию по векторам направленности изменений: на себя (глубина), на окружающих (горизонталь), на деятельность и на жизнь в целом (вертикаль), что позволяет более детально описать ресурсный потенциал личности, сформировавшийся в результате ПТР [2].

Механизм запуска и развития ПТР связан с когнитивной переработкой травматического опыта. Столкновение с событием, бросающим вызов базовым убеждениям человека о безопасности, предсказуемости и справедливости мира,



инициирует процесс напряженной работы по осмыслению произошедшего. Эта когнитивная борьба, сопровождаемая эмоциональным страданием, при успешном ее течении приводит не просто к ассимиляции травмы в существующую схему, а к аккомодации – пересмотру самих схем и построению новой, более сложной и гибкой системы убеждений, интегрирующей опыт травмы. Ключевыми факторами, способствующими этому процессу, выступают конструктивное самораскрытие (вербализация переживаний), социальная поддержка, способность к рефлексии и становление смысложизненных ориентаций.

В практическом плане концепция ПТР открывает новые горизонты для психологического сопровождения ветеранов. Она обосновывает целесообразность смещения акцента в психологическом образовании с патологии на ресурсы, информируя военнослужащих о возможности позитивных изменений, что само по себе может оказывать терапевтический эффект, разрывая порочный круг ожидания негативных последствий. Зарубежный опыт, в частности американская программа «Comprehensive Soldier Fitness», демонстрирует эффективность целенаправленного развития ПТР через такие направления работы, как эмоциональная регуляция, развитие нарратива (построение связанной истории травмы, интегрирующей как потери, так и обретения) и вовлечение в деятельность служения другим<sup>7</sup>.

Таким образом, систематизация теоретических данных о ПТР позволяет заключить, что данный феномен является закономерным и широко распространенным исходом переживания боевой травмы. Его интеграция в программы реадaptации участников боевых действий способствует формированию более целостного и оптимистичного взгляда на их будущее, ориентируя психологическую работу не только на купирование симптомов, но и на активацию личностного потенциала, что в конечном итоге способствует более глубокой и успешной интеграции в мирную жизнь.

## Заключение

Проведенный теоретический анализ позволяет констатировать, что современные подходы к реадaptации участников боевых действий эволюционируют в сторону комплексных, многоуровневых систем, интегрирующих опыт как отечественной, так и зарубежной науки. Установлено, что ключевым элементом этих систем является этап организованного психологического возвращения, реализуемый в различных национальных практиках как «декомпрессия» или «психологический карантин». Его универсальная цель – обеспечить постепенный, управляемый переход психики комбатанта с «военного» на «мирный» режим функционирования, что достигается за счет редукции боевого напряжения, когнитивно-смысловой переработки травматического опыта и удовлетворения специфических потребностей ветеранов в понимании, признании, принятии и поддержке.

Центральным выводом является научное обоснование необходимости и целесообразности интеграции концепции посттравматического роста в существующие программы психологического сопровождения. Систематизация теоретических данных показала, что ПТР представляет собой не маргинальный, а статистически значимый исход работы с боевой травмой, проявляющийся в позитивных личностных изменениях в сферах отношений, личностной силы, жизненных приоритетов, открывающихся возможностей и духовного развития. Рассмотрение ветерана через призму его ресурсного потенциала и способности

<sup>7</sup> Tedeschi R.G. Growth After Trauma. Harvard Business School Publishing Corp, 2020. 8 p.



к росту позволяет перейти от патерналистской модели помощи к партнерской, ориентированной на активацию внутренних резервов личности.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований целесообразно выделить, во-первых, проведение репрезентативных лонгитюдных исследований на различных выборках участников СВО (профессиональные военнослужащие, добровольцы, мобилизованные) с целью выявления специфики проявления и динамики ПТР в современных российских условиях. Во-вторых, необходима разработка и валидизация отечественного, адаптированного к социокультурному контексту и особенностям современного боевого стресса диагностического инструментария для оценки ПТР. В-третьих, актуальной задачей является создание и апробация конкретных психотехнологий и программ психологического сопровождения, целенаправленно стимулирующих процессы посттравматического роста через такие механизмы, как развитие нарратива, эмоциональная регуляция и организация деятельности служения.

Таким образом, синтез классических подходов к реадaptации, основанных на идее «декомпрессии», с парадигмой посттравматического роста открывает новые возможности для построения более эффективной и целостной системы помощи участникам боевых действий. Такой интегративный подход способствует не только снижению риска дезадаптации и развития ПТСР, но и максимальной реализации личностного потенциала ветеранов, их успешной реинтеграции в общество и превращению пережитого трудного опыта в источник силы для себя и пользы для страны.

## Список литературы:

1. Зелянина А.Н., Падун М.А. К проблеме посттравматического личностного роста: современное состояние и перспективы // Психологические исследования. Т. 10. № 53. 2017. С. 12. DOI: <https://doi.org/10.54359/ps.v10i53.380>
2. Караяни А.Г. Посттравматический рост у участников боевых действий: есть повод для оптимизма // Человеческий капитал. 2024. № 8(188). С. 236-244. DOI: 10.25629/НС.2024.08.25
3. Караяни А.Г. Общие принципы поддерживающего общения с ветеранами боевых действий // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 4. С. 253-264.
4. Караяни А.Г., Проценко С.А. Посттравматический рост у ветеранов боевых действий: не спутать лицо с личной // Человеческий капитал. 2025. № 9(201). С. 64-71. DOI: 10.25629/НС.2025.09.05
5. Лайонс Д.А. Интимные отношения в семьях военных // Теория и практика западной военной психологии: психотерапия стрессовых расстройств военнослужащих и членов их семей. Под общ. ред. С. Э. Зверева. СПб.: Алетейя, 2021. С. 247-273.
6. Мищенко Л.В. Посттравматический рост как путь создания новой парадигмы работы с психотравмой // Современные исследования социальных проблем. Т. 8. № 2-2. 2017. С.142-145. DOI: 10.12731/2218-7405-2017-2-2-142-145
7. Мур Б.А., Хоупвелл А., Гроссман Д. После битвы: насилие и воин // Теория и практика западной военной психологии: психотерапия стрессовых расстройств военнослужащих и членов их семей. СПб.: под общ. Ред. С. Э. Зверева. 2021. С. 39-67.
8. Трусова А.Д., Фаустова А.Г. Влияние генеза психологической травмы на проявления посттравматического роста: теоретический обзор // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. Т. 9 № 4(35). 2021. С. 355-365.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



9. Франкл В. Воля к смыслу. М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. С. 368.
10. Фримен А., Фримен Ш.М. Факторы уязвимости: повышение и понижение порога реагирования // Теория и практика западной военной психологии: психотерапия стрессовых расстройств военнослужащих и членов их семей. Под общ. Ред. С.Э. Зверева. СПб.: Алетея, 2021. С. 68-87.
11. Ясперс К. Введение в философию // Пер. и ред. А. А. Михайлова., Мн.: Пропилеи, 2000. 192 с.
12. A cluster randomized controlled trial to determine the efficacy of Trauma Risk Management (TRiM) in a military population / Greenberg N. [and others] // Journal of Traumatic Stress. 2010. Vol. 23. N 4. P. 430-436. DOI:10.1002/jts.20538
13. Adler A.B., Zamorski M., Britt, T.W. The psychology of transition: Adapting to home after deployment. In A.B. Adler, P.D. Bliese, & C.A. Castro (Eds.) Deployment psychology: Evidence-based strategies to promote mental health in the military // American Psychological Association. Washington, DC, 2011. P. 153-174. DOI:10.1037/12300-006
14. Black T., Westwood M.J., Sorsdal M.N. From the frontline to the front of the class: Counseling students who are military veterans. In J.A. Lippincott & R.B. Lippincott (Eds.), Special populations in college counseling: A handbook for mental health professionals // American Counseling Association. Alexandria, VA, 2007. P. 3-20.
15. Kennis M., Brake H. Facilitating the transition home after military deployment: a systematic literature review of post-deployment adaptation programmes // European Journal of Psychotraumatology. 2022. Vol. 13. 18 p. DOI:10.1080/20008198.2022.2073111
16. Matthews M.D. Headstrong: How Psychology is Revolutionizing War // N.Y.: Oxford University Press, 2014. P. 77-79. DOI:10.1093/oso/9780190870478.001.0001
17. Post-traumatic stress symptoms 5 years after military Deployment to Afghanistan: An observational cohort study / Eekhout I. [and others] // The Lancet Psychiatry. 2016. Vol. 3. N 1. P. 58-64. DOI: 10.1016/S2215-0366(15)00418-6
18. Sayer N.A., Noorbaloochi S., Frazier P., Carlson K., Gravely A., & Murdoch M. Reintegration problems and treatment interests among Iraq and Afghanistan combat veteran receiving VA medical care // Psychiatric Services. 2010. Vol. 61. N 6. P. 589-597. DOI: 10.1176/appi.ps.61.6.589
19. Tedeschi R.G., Calhoun L.G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence // Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15. N 1. P. 1-18. DOI: 10.1207/s15327965pli1501\_01
20. Tedeschi R.G., Calhoun L.G. The posttraumatic growth inventory: measuring the positive legacy of trauma. Journal of Traumatic Stress. Vol. 9. N 3. 1996. P. 455-471. DOI: 10.1007/BF02103658
21. The prevalence of moderate-to-high posttraumatic growth: A systematic review and meta-analysis / Wu X. [and others] // Journal of Affective Disorders. 2019. Vol. 243. P. 408-415. DOI: 10.1016/j.jad.2018.09.023
22. The use of psychological decompression in military operational environments / Hughes J.G. [and others] // Military Medicine. 2008. Vol. 173. N 6. P. 534-538. DOI:10.7205/MILMED.173.6.534

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Post-traumatic growth and readaptation of military participants: modern scientific concepts

## Karayani Alexander Grigorievich

Doctor of Psychology, Professor; Professor of the Department of Military and Political Work at the Zhukov Military Academy of the National Guard of the Russian Federation, Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Academician of the Academy of Military Sciences; Moscow, Russian Federation  
e-mail: [karayani@mail.ru](mailto:karayani@mail.ru)

## Abstract

The article analyzes and systematizes modern approaches to the study of the phenomena of socio-psychological readaptation and post-traumatic growth in combat participants in domestic and foreign practice. The aim of the work is a comprehensive analysis and systematization of modern scientific ideas about readaptation and the phenomenon of post-traumatic growth in combat participants. It is shown that post-traumatic growth is a significant and natural outcome of a participant's work with a combat injury, manifested in positive changes in the areas of interpersonal relationships, personal strength, life priorities, opening opportunities and spiritual development. The necessity of integrating an approach involving post-traumatic growth as a mandatory outcome and existing approaches to socio-psychological readaptation into comprehensive readaptation programs is theoretically substantiated. It is shown that such integration will make it possible to move to a new model of assistance to veterans, focused on activating the internal resources of the veteran's personality.

## Keywords

• special military operation • combat participants • combat veterans • combat stress • socio-psychological readaptation • post-traumatic growth • personal resources • psychological support •

## References:

1. Zelyanina A.N., Padun M.A. Concerning the problem of posttraumatic growth: modern state and prospects. *Psychology Studies*. Vol. 10. N 53. 2017. P. 12. DOI: <https://doi.org/10.54359/ps.v10i53.380>
2. Karayani A.G. Posttraumatic growth in combat veterans: causes for optimism. *Human Capital*. 2024. N 8 (188). P. 236-244. DOI: 10.25629/HC.2024.08.25
3. Karayani A.G. General principles of supportive communication with combat veterans. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2025. N 4. P. 253-264.



4. Karayani A.G., Protsenko S.A. Posttraumatic growth in combat veterans: do not confuse the face with the mask. *Human Capital*. 2025. N 9 (201). P. 64-71. DOI: 10.25629/HC.2025.09.05
5. Lions D.A. Intimate relationships in military families. *Theory and Practice of Western Military Psychology: Stress Disorder Psychotherapy for Servicemen and Their Families*. Ed. S.E. Zverev. St. Petersburg, Aletea. 2021 P. 247-273.
6. Mishchenko L.V. Posttraumatic growth as a way to set up a new paradigm for dealing with psychological trauma. *Russian Social and Humanitarian Studies*. Vol. 8. N 2-2. 2017. P. 142-145. DOI: 10.12731/2218-7405-2017-2-2-142-145
7. Moore B.A., Hopewell A., Grossman D. After the battle: the violence and the warrior. *Theory and Practice of Western Military Psychology: Stress Disorder Psychotherapy for Servicemen and Their Families*. St. Petersburg. Ed. S.E. Zverev. 2021. P. 39-67.
8. Trusova A.D., Faustova A.G. Effect of psychological trauma genesis on posttraumatic growth manifestations: a theory review. *Personality in a Changing World: Health, Adaptation, Development*. Vol. 9. N 4 (35). 2021. P. 355-365.
9. Frankl V. *The Will to Meaning*. Moscow, Aprel-Press, Eksmo Publishing. 2000. P. 368.
10. Freeman A., Freeman S.M. Vulnerability factors: Raising and lowering the reaction threshold. *Theory and Practice of Western Military Psychology: Stress Disorder Psychotherapy for Servicemen and Their Families*. Ed. S.E. Zverev. St. Petersburg, Aletea. 2021. P. 68-87.
11. Jaspers K. *Introduction to Philosophy*. Translated and edited by A. A. Mikhailov. Minsk, Propilei. 2000. P. 192.
12. A cluster randomized controlled trial to determine the efficacy of Trauma Risk Management (TRiM) in a military population / Greenberg N. [and others] // *Journal of Traumatic Stress*. 2010. Vol. 23. N 4. P. 430-436. DOI:10.1002/jts.20538
13. Adler A.B., Zamorski M., Britt T.W. The psychology of transition: Adapting to home after deployment. In A.B. Adler, P.D. Bliese, & C.A. Castro (Eds.) *Deployment psychology: Evidence-based strategies to promote mental health in the military* // American Psychological Association. Washington, DC, 2011. P. 153-174. DOI:10.1037/12300-006
14. Black T., Westwood M.J., Sorsdal M.N. From the frontline to the front of the class: Counseling students who are military veterans. In J.A. Lippincott & R.B. Lippincott (Eds.), *Special populations in college counseling: A handbook for mental health professionals* // American Counseling Association. Alexandria, VA, 2007. P. 3-20.
15. Kennis M., Brake H. Facilitating the transition home after military deployment: a systematic literature review of post-deployment adaptation programmes // *European Journal of Psychotraumatology*. 2022. Vol. 13. 18 p. DOI:10.1080/2008198.2022.2073111
16. Matthews M.D. *Headstrong: How Psychology is Revolutionizing War* // N.Y.: Oxford University Press, 2014. P. 77-79. DOI:10.1093/oso/9780190870478.001.0001
17. Post-traumatic stress symptoms 5 years after military Deployment to Afghanistan: An observational cohort study / Eekhout I. [and others] // *The Lancet Psychiatry*. 2016. Vol. 3. N 1. P. 58-64. DOI: 10.1016/S2215-0366(15)00418-6
18. Sayer N.A., Noorbaloochi S., Frazier P., Carlson K., Gravely A., & Murdoch M. Reintegration problems and treatment interests among Iraq and Afghanistan combat veteran receiving VA medical care // *Psychiatric Services*. 2010. Vol. 61. N 6. P. 589-597. DOI: 10.1176/appi.ps.61.6.589
19. Tedeschi R.G., Calhoun L.G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence // *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. N 1. P. 1-18. DOI: 10.1207/s15327965pli1501\_01
20. Tedeschi R.G., Calhoun L.G. The posttraumatic growth inventory: measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*. Vol. 9. N 3. 1996. P. 455-471. DOI: 10.1007/BF02103658

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



21. The prevalence of moderate-to-high posttraumatic growth: A systematic review and meta-analysis / Wu X. [and others] // Journal of Affective Disorders. 2019. Vol. 243. P. 408-415. DOI: 10.1016/j.jad.2018.09.023
22. The use of psychological decompression in military operational environments / Hughes J.G. [and others] // Military Medicine. 2008. Vol. 173. N 6. P. 534-538. DOI:10.7205/MILMED.173.6.534

*Поступила в редакцию:* 13.11.2025

*Принята в печать:* 13.12.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Взаимосвязь базисных убеждений руководителей и их предпочтений в способах управления конфликтами среди подчиненных



## Мельничук Андрей Степанович

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Факультета психологии Института общественных наук Президентской академии, Москва, Российская Федерация

e-mail: [melnichuk-as@ranepa.ru](mailto:melnichuk-as@ranepa.ru)



## Агафонова Виктория Викторовна

Пресейл-инженер, «Компания LUIS+», Москва, Российская Федерация

e-mail: [tosic7@mail.ru](mailto:tosic7@mail.ru)

## Аннотация

В статье отмечена важность знаний о предпочтениях руководителей в способах управления конфликтами между подчиненными как для более глубокого понимания поведения руководителей в организационных конфликтах, так и для продуктивного повышения конфликтологической компетентности. Констатируется недостаточная изученность данного вопроса в российской и зарубежной науке. Описана разработанная авторами статьи типология вариантов реагирования руководителя на конфликт среди подчиненных, а также прием оценки их предпочтительности на основе распределения баллов. На теоретическом уровне выделены детерминанты предпочтений руководителей в стратегиях управления конфликтами среди подчиненных. Обосновано рассмотрение базисных убеждений в качестве одной из таких детерминант. Представлены результаты эмпирического исследования, на выборке из 84 руководителей. Обсуждаются связи базисных убеждений и предпочтений в способах управления конфликтами, в выборке в целом, а также в подгруппах, выделенных на основе пола, уровня должности и стажа управленческой деятельности респондентов.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Ключевые слова

• базисные убеждения • конфликты в организации • конфликт среди подчиненных • предпочтения в способах управления конфликтом • руководители • способы управления конфликтом • управление конфликтом •

## Введение

Работа руководителей по своей природе является крайне многогранной. Вполне обоснованно наиболее «видимыми» являются его функции, носящие инвариантный и не зависящий от специфики управленческой деятельности характер (целеполагание, планирование, прогнозирование, мотивирование, контроль, принятие решений)<sup>1</sup>. Однако в процессе организуемой руководителем совместной деятельности неизбежно проявляются присущие ее участникам интересы, мнения, побуждения, часто противоречащие друг другу. В силу этого органичной частью труда руководителя и одной из его функций становится управление конфликтами различного типа, масштаба и интенсивности, негативно влияющими на результаты функционирования организации и на ее сотрудников.

Согласно представленным в научных публикациях оценкам, среднестатистический руководитель тратит на управление различными конфликтами от 25 до 40% своего времени [23]. И парадоксально, но на этом фоне явное указание на такую деятельность как специфическую функцию руководителя мы находим только у двух авторов. А.В. Карпов говорит об «арбитражной» функции как аспекте работы с кадрами, а Г. Юкл в качестве одного из девятнадцати измерений менеджерского поведения прямо выделяет управление конфликтами<sup>2</sup>. Представляется, что такая ситуация обусловлена не недооценкой важности профилактики и завершения конфликтов, а, наоборот, тем, что она имплицитно присутствует практически в каждом аспекте работы руководителей и в силу этого порой недостаточно рефлексирована в качестве отдельного направления их труда.

В свете сказанного справедливой является трактовка конфликтологической (конфликтной<sup>3</sup>) компетентности как профессионально важного качества руководителя, системно интегрирующего проявление его «знаний, умений, навыков, способностей и личностных качеств и позволяющее успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности управленца» [8, с. 90]. Это положение хорошо соотносится с трактовкой умения управлять конфликтами как своеобразной «мета-компетентности» [10], а также с результатами проведенного в 40 странах опроса, согласно которому умение выстраивать и восстанавливать отношения в коллективах, стало одной из трех наиболее значимых компетенций менеджеров [22].

При реализации программ развития конфликтологических компетенций следует исходить из наличия у руководителей достаточно устойчивых предпочтений в способах управления конфликтными ситуациями, отражающих достаточно большой жизненный и профессиональный опыт. На основе таких предпочтений руководитель будет выбирать способы реагирования в конкретных ситуациях, а также воспринимать предлагаемые ему в рамках дополнительного профессионального образования приемы и алгоритмы работы с конфликтами.

<sup>1</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики. 2005. С. 44.

<sup>2</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики. 2005. С. 63, 57.

<sup>3</sup> В данной статье мы рассматриваем формулировки «конфликтологическая компетентность» и «конфликтная компетентность» как синонимы, принимая во внимание наличие точки зрения, в соответствии с которой данные термины различаются [6].



Знание указанных предпочтений является необходимым для прогнозирования поведения управленцев, а также обеспечения продуктивного и экологичного профессионального совершенствования. Однако подавляющее большинство отечественных работ, посвящённых поведению руководителей в конфликтах, затрагивает только их столкновения с подчиненными, а основным исследовательским «сюжетом» является описание особенностей стиля поведения (чаще всего — на основе типологии К. Томаса) [2; 7; 9; 15; 18; 20] или же оценка уровня и проявлений конфликтности [15; 19].

При этом упускается из вида, что значительную долю конфликтов в организации составляет противоборство между сотрудниками одного уровня. Однако варианты реагирования менеджеров на «горизонтальные» конфликты рассматриваются в крайне малом числе публикаций. Во-первых, это работы, где указанный вопрос затрагивается в назывном плане (те или иные стратегии выделяются, но специально не изучаются с точки зрения их субъективной предпочтительности и распространенности). Примером могут служить диссертация А.А. Позднякова<sup>4</sup> и статья Н.В. Никулиной и ее коллег [7]. Во-вторых, это единичные диссертационные исследования<sup>5</sup> и статьи [11], в которых изучаются представления руководителей о конфликтах. Одним из компонентов таких представлений выступают мнения о том, как следует или не следует действовать при управлении конфликтными ситуациями

Таким образом, весьма актуальным в научном и прикладном плане становится получение данных о предпочтениях руководителей в способах управления конфликтами между подчиненными. При этом для практики работы с кадрами и обеспечения профессионального развития важным представляется не только исследование собственно выраженности ориентаций руководителей, но и учет влияющих на них факторов.

С одной стороны, существенную роль в выборе стратегий управления конфликтами играют культурные особенности социума (так, высокая дистанция власти повышает вероятность принятия авторитарных вариантов воздействия на конфликтующих), а также организационная культура, которая явно или неявно провоцирует приоритетное использование тех или иных вариантов реагирования на столкновения подчиненных. С другой стороны, следует учитывать факторы индивидуального уровня. Во-первых, это личный опыт руководителя (например, субъективная успешность использования тех или иных вариантов управления конфликтами в рамках профессионального пути) или опыт знакомых ему менеджеров. Во-вторых, несомненно, особую роль играют личностные качества руководителя. Так, низкий уровень коммуникабельности и повышенная доминантность способны затруднять использование стратегии посредничества.

В контексте личностных детерминант предпочтений в управлении конфликтами уместно рассмотреть мировоззрение человека. Мы разделяем мнение Е.Н. Ивановой о том, что фактором конструктивности действий руководителей при разрешении конфликта выступает не просто знание определенных приемов, но также их «глубинное усвоение, затрагивающее личностные установки и картину мира личности» [5, с. 200]. Исходя из этого, в качестве вероятной детерминанты стабильных предпочтений руководителя в управлении конфликтами среди подчиненных мы рассмотрели базисные убеждения, т.е. обобщенные, крайне устойчивые представления человека о себе и мире, которые формируются еще в детстве, носят имплицитный характер и во многом обуславливают «оптику» видения жизненных событий [14].

<sup>4</sup> Поздняков А.А. Гендерные и индивидуально-личностные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах. Автореф. дис. .... канд. психол. наук. М. 2006. 18 с.

<sup>5</sup> Каримова Н.А Социальные представления руководителей о разрешении конфликтов в организации. Автореф. дисс... канд. психол. н. Ярославль, 2008. 29 с.



Убеждения личности (тем более столь глобальные и глубинные, как базисные) «обеспечивают... «надситуативную» регуляцию поведения, придают поведению и деятельности человека устойчивую направленность независимо от частных обстоятельств»<sup>6</sup>. Так, протекание любого конфликта и результативность воздействия на него со стороны руководителя часто являются непредсказуемыми. Для принятия решения о вмешательстве в противоборство и выбора варианта действий руководителю необходимо снизить уровень неопределённости. Приемлемым способом дополнения недостающей информации как раз становится опора на систему базисных убеждений как субъективно достоверных «допущений» о мире и людях [12]. Таким образом, характер убеждений способен влиять на предпочтение тех или иных вариантов управления конфликтами с точки зрения их приемлемости и потенциальной эффективности.

На основе всего сказанного выше представляется обоснованным говорить о наличии актуальной научной и прикладной проблемы, связанной с недостатком знаний о характере связи между мировоззрением руководителей и их предпочтениями в способах управления конфликтами между подчинёнными. Решению этой проблемы было посвящено проведенное авторами статьи эмпирическое исследование

## Выборка и методы

В исследовании приняли участие 84 руководителя различного уровня (32 мужчины и 52 женщины). Средний возраст респондентов 41,4 года при медиане в 40 лет и диапазоне от 22 до 65 лет. Средний стаж управленческой деятельности — 9,6 лет при медиане в 8,5 лет и диапазоне от 1 года до 28 лет.

Для диагностики предпочтений в способах управления конфликтами использовалась методика, разработанная А.С. Мельничуком. Типология ориентаций руководителя была создана на основе обобщения точек зрения (представленных в учебном пособии А.В. Карпова<sup>7</sup> и ряде статей [1; 7; 16] и опиралась на два критерия:

- характер действий руководителя при возникновении конфликта среди подчиненных – пассивность (отсутствие внешне заметных действий) или активное реагирование;
- соотношение опоры на собственную позицию или на признание субъектности сотрудников в завершении конфликта.

На этой основе были выделены следующие варианты поведения руководителя в случае конфликта между подчинёнными:

- 1) отсутствие реагирования («не вмешиваться и наблюдать за развитием событий»);
- 2) опора только на свою собственную позицию при отсутствии учета интересов оппонентов, реализуемая в трех вариантах:
  - потребовать от сторон конфликта прекратить противоборство, пригрозив административными санкциями (или их реально применив);
  - на основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения);
  - сформулировать свой вариант решения проблемы и неявно побудить оппонентов действовать в соответствии с ним;

<sup>6</sup> Климов Е.А. Введение в психологию труда: Учебник для вузов. М.: Культура и спорт. ЮНИТИ, 1998. С. 46.

<sup>7</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие.



- 3) опора только на свою собственную позицию при косвенном учете интересов одного из оппонентов (поддержать сторону конфликта, позиция которой представляется более правильной);
- 4) преимущественная опора на свое мнение при частичном признании субъектности оппонентов (на основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения проблемы, не совпадающий с мнениями противоборствующих сторон, и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним);
- 5) явное признание субъектности сотрудников и опора на нее, реализуемая в двух вариантах:
  - выступить посредником и помочь оппонентам самим разрешить проблему;
  - аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противоборство, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом (без непосредственного участия руководителя).

Процедура оценки предполагала распределение 100 баллов между указанными вариантами действий с точки зрения соответствия каждого из них субъективным предпочтениям руководителя. Величина присвоенного варианту балла отражала степень его личностной значимости. При этом респондент имел право отдать все баллы одному варианту (если иные способы действия для него полностью не актуальны), дать нескольким вариантам равные оценки (при их одинаковой предпочтительности), а также распределить баллы между несколькими вариантами (оценив остальные в 0 баллов)<sup>8</sup>.

Для диагностики базисных убеждений использовался опросник Р. Янофф-Бульман в модификации М.А. Падун и А.В. Котельниковой [14].

Для обработки данных применялся коэффициент корреляции Спирмена с поправкой на множественные корреляции Холма-Бонферрони.

## Обсуждение результатов исследования

Прежде всего обратимся к результатам, полученным на выборке в целом. Наибольшее количество связей было выявлено у стратегии «*Выступить посредником и помочь оппонентам самим разрешить проблему*». Её предпочтение прямо коррелировало с выраженностью базисных убеждений в доброжелательности мира ( $r=0,276$ ,  $p=0,044$ ), в справедливости ( $r=0,276$ ,  $p=0,044$ ) и в контроле ( $r=0,223$ ,  $p=0,049$ ).

Первая связь – с убеждением в доброжелательности мира – имеет несколько объяснений. Так, предпосылкой ориентации руководителя на посредничество является наличие у него хорошего и доверительного контакта с подчиненными-оппонентами. Этому способствует предполагаемое убеждением в доброжелательности мира восприятие сотрудников как по своей природе хороших и конструктивных людей, готовых преодолевать противоречия и принимать для этого внешнюю помощь (в силу чего посредничество имеет смысл).

Необходимой для успеха посредничества является и конструктивная позиция самого руководителя – его способность понимать состояния оппонентов, желание слышать и уважать их точки зрения, отказ от давления и навязывания своей точки зрения и т.д. В данном контексте важны данные о прямой корреляции уверенности в безопасности мира и людей с:

- выраженностью диалогической направленности в общении;
- значимостью ценности «чуткость» и эмоциональной чувствительностью [3].

<sup>8</sup> Данные об иерархии предпочтений и их связи с социально-демографическими особенностями представлены в нашей более ранней публикации [13].



При этом посредническая деятельность является достаточно стрессогенной и не гарантирует быстрого успеха. В свете этого весьма значимо, что согласно данным других авторов, убеждение в доброжелательности мира:

- прямо связано с интернальностью в сфере неудач [21] (т.е. в случае трудностей в переговорах руководитель не будет обвинять в этом оппонентов);
- обратно связано с уровнем тревожности [3] (т.е. такое убеждение будет способствовать сохранению психологической устойчивости в ходе посредничества).

Прямая связь выбора ориентации на посредничество и базисного убеждения в справедливости мира также объясняется психологической ресурсоёмкостью данного варианта управления конфликтом. Субъективным фактором предпочтения становится уверенность руководителя в «рентабельности» его усилий по примирению сторон, т.е. то, что они будут по достоинству оценены оппонентами и другими коллегами, а также принесут «предметный» результат (например, в виде повышения эффективности работы подразделения).

Наконец, отметим, что в силу субъектности сотрудников процесс посредничества плохо предсказуем и может сопровождаться трудностями различного плана. Поэтому вполне логично, что стратегию посредничества в большей степени предпочитают управленцы, которые убеждены, что способны контролировать события своей жизни и в случае необходимости смогут эффективно повлиять на ситуацию (например, «погасить» эмоции оппонентов и продуктивно продолжить работу). В данном контексте отметим, что, согласно имеющимся данным, убеждение в контроле прямо связано со значимостью ценности «терпимость» [4] (т.е. способствует более спокойному отношению к мнениям и действиям оппонентов).

Авторитарно-ориентированные способы управления конфликтом имели единичные связи с базисными убеждениями. Так предпочтение стратегии «*Потребовать от сторон прекратить противоборство, пригрозив административными санкциями (или их реально применить)*» коррелирует только с базисным убеждением в удаче ( $r=0,245$ ,  $p=0,025$ ). Руководитель, несомненно, может приказывать подчиненным прекратить конфликт. Однако конфликтное противоборство имеет собственную логику, и далеко не всегда оппоненты будут готовы остановиться по указанию «сверху». Соответственно, психологическим условием выбора указанного варианта воздействия становится вера руководителя в то, что его «волю» удастся реализовать, несмотря на потенциальные сложности.

Предпочтение стратегии «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» имеет обратную связь с базисным убеждением о контроле ( $r=-0,360$ ,  $p=0,005$ ). Такой результат оказался достаточно неожиданным, т.к. мы предполагали, что корреляция будет прямой (когда основой для «продавливания» своей позиции как раз являлось бы представление о полноценном владении ситуацией). Объяснить выявленную тенденцию можно, исходя из того, что рассматриваемый вариант действий по своей сути противоположен посредничеству, которое имеет с убеждением о контроле прямую связь. Поэтому фактором ориентации на явно «единоличную» стратегию управления конфликтами может выступать недостаточная уверенность руководителя в способности (даже минимальной) эффективно «совладать» с проявлениями активности спорящих подчиненных. В силу этого субъективно более уместной и безопасной становится опора на «только свое» мнение.

Для более глубокого анализа рассмотрим связи изучаемых явлений в подгруппах. Прежде всего, обратимся к результатам в подгруппах **мужчин и женщин** (значимые различия между ними по возрасту и управленческому стажу отсутствуют).

В подгруппе женщин ориентация на *стратегию посредничества* прямо коррелирует с базисным убеждением о справедливости мира ( $r=0,428$ ,  $p=0,008$ ), что



соответствует тенденции на всей выборке.

Привлекательность стратегии «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» в этой подгруппе обратно связана с базисным убеждением о контроле ( $r=-0,379$ ,  $p=0,018$ ). Данная тенденция также присутствует в выборке в целом и, вероятно, говорит о том, что предпочтение авторитарных вариантов реагирования на конфликт может быть следствием неверия в способность эффективно регулировать субъектность сотрудников.

Стратегия «*На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним*» в данной подгруппе обратно коррелировала с базисными убеждениями в справедливости и доброжелательности мира ( $r=-0,329$ ,  $p=0,034$  и  $r=-0,282$ ,  $p=0,043$  соответственно). Такие тенденции являются неожиданными, т.к. установка на диалог с подчиненными по своей сути предполагает веру как в их конструктивность, так и в то, что посреднические усилия оправдаются. Одним из вариантов объяснения полученных результатов может стать следующий. С одной стороны, женщины-руководители (как показывает ряд исследований) более ориентированы на «мягкие» способы воздействия на оппонентов, в том числе на посредничество. С другой стороны, неверие в доброжелательность мира и его справедливость может провоцировать сдвиг предпочтений в более авторитарную сторону. В итоге выбирается вариант, сочетающий как выработку своего собственного варианта решения, так и его обсуждение с подчиненными.

В подгруппе мужчин выявлена всего одна значимая корреляция между предпочтением стратегии «*Аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противоборство, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом без непосредственного участия руководителя*» и силой базисного убеждения в доброжелательности мира ( $r=-0,478$ ,  $p=0,024$ ). Обратная связь указанных феноменов весьма парадоксальна, так как логичной предпосылкой предоставления конфликтующим подчиненным широкой субъектности в завершении противоборства как раз была бы уверенность руководителя в том, что стороны конфликта будут проявлять конструктивность и своим поведением «не навредят» коллективу или лично руководителю.

Для понимания сути отмеченного парадокса следует учесть, что рассматриваемая стратегия управления конфликтами прямо связана с пунктами шкалы убеждения в доброжелательности мира, отражающими неверие в готовность людей прийти на помощь, понимать проблемы окружающих, а также невозможность полностью доверять людям. Соответственно, предоставление конфликтующим сотрудникам «свободы» может в данном случае интерпретироваться как своеобразный парадоксальный вариант субъективного отстранения от ситуации, которую иными приемлемыми способами решить нельзя в силу убеждения в неконструктивности оппонентов («я вас призвал помириться, а там делайте что хотите, но, без меня»).

Для анализа специфики связей в должностном аспекте были сформированы две подгруппы – **руководителей низкого уровня** (54 человека) и **среднего и высокого уровня** (30 человек). Значимых различий между подгруппами по возрасту выявлено не было, а соотношение мужчин и женщин является сопоставимым.

В подгруппе управленцев низкого уровня предпочтение стратегии «*На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним*» обратно связано с убеждением в удаче ( $r=-0,343$ ,  $p=0,022$ ). Вероятно, психологическим основанием привлечения оппонентов к выбору варианта выхода из конфликта в данном случае выступает неуверенность руководителя в том, что ему повезет найти оптимальное решение или что обстоятельства позволят



его полноценно реализовать. Притом предложение своего подхода именно как некоторой идеи с ее оценкой подчиненными позволяет разделить ответственность за последствия его принятия или же не принятия.

Предпочтение авторитарной стратегии «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» обратно коррелирует с базисными убеждениями в контроле ( $r=-0,444$ ,  $p=0,003$ ), а ориентация на стратегию посредничества прямо связана с убеждением в справедливости мира ( $r=0,296$ ,  $p=0,030$ ). Две эти тенденции соответствуют результату в подгруппе женщин и имеют аналогичную интерпретацию.

В подгруппе руководителей высокого и среднего уровня предпочтение стратегии «*Аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противостояние, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом (без непосредственного участия руководителя)*» обратно коррелирует с убеждением в удаче ( $r=-0,437$ ,  $p=0,032$ ). Если руководитель считает себя недостаточно удачливым для разработки и успешной реализации собственного варианта завершения конфликта, а также не верит, что оппоненты прислушаются к нему при совместном обсуждении способов выхода из противостояния и осуществлении посредничества, то субъективно оптимальной становится стратегия делегирования сотрудникам ответственности за преодоление разногласий.

При этом значимость варианта «*Поддержать сторону конфликта, позиция которой представляется более правильной*» прямо связана с базисными убеждениями в ценности своего Я ( $r=0,467$ ,  $p=0,027$ ) и в справедливости мира ( $r=0,413$ ,  $p=0,032$ ). Уверенность в своей личностной ценности (с большой вероятностью присущая руководителям высокого уровня) субъективно повышает вероятность того, что свое видение ситуации является обоснованным («я не могу ошибиться»). Если же окажется, что поддержка кого-либо из оппонентов является просчетом, то высокая самооценка субъективно снижает удар по самолюбию. Вторая связь может объясняться верой в то, что поддержка «правильной» позиции принесёт позитивные результаты и будет по достоинству оценена окружающими.

В целях более детального анализа мы разделили выборку на подгруппы на основе медианы стажа управленческой деятельности: **от 8 лет и менее** и **от 9 лет и более**. В каждую подгруппу вошло по 42 респондента. Подгруппы значительно отличаются по возрасту в силу его вполне логичной связи со стажем, однако значимые различия между мужчинами и женщинами по управленческому стажу отсутствуют ( $p=0,407$  по критерию Манна-Уитни).

В подгруппе с меньшим стажем было выявлено две значимые связи.

Во-первых, авторитарная стратегия «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» обратно коррелировала с базисным убеждением в контроле ( $r=-0,433$ ,  $p=0,008$ ), что совпадает с рассмотренными выше тенденциями в женской выборке и в подгруппе руководителей низкого уровня управления.

Во-вторых, стратегия *жесткого воздействия под угрозой административных санкций* прямо связана с убеждением в ценности своего Я ( $r=0,345$ ,  $p=0,025$ ). Эту связь можно интерпретировать двояко. С одной стороны, воздействие на других людей с помощью взыскания может субъективно повышать значимость собственной личности. С другой стороны, ощущение своей ценности может выступать психологической предпосылкой опоры на администрирование («имею право»).

В подгруппе более опытных руководителей были выявлены три связи на уровне тенденции (незначительно «не дотягивающие» до 5% уровня значимости), но характер связей совпадает с рядом описанных выше.



Ориентация на *стратегию посредничества* коррелирует с убеждением в доброжелательности мира ( $r=0,354$ ,  $p=0,051$ ).

Предпочтение стратегии «*На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним*» связана с базовым убеждением в справедливости мира ( $r=-0,366$ ,  $p=0,051$ ).

Наконец, стратегия «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» обратно коррелирует с убеждением о контроле ( $r=-0,330$ ,  $p=0,051$ ).

## Выводы

Подводя итог проделанной работе, можно сформулировать несколько выводов. Прежде всего, проведенное исследование показало наличие значимых и весьма многочисленных связей между базисными убеждениями руководителей и их предпочтениями в способах управления конфликтами между подчиненными (причем выявленные связи достаточно хорошо интерпретируемы). Полученные данные являются новыми для отечественной науки и, как нам представляется, создают основу для более полного понимания механизмов поведения руководителей в организационных конфликтах.

Результаты описанного в статье исследования (наряду с данными, полученными одним из авторов в аспекте стиля принятия решений [12] и отношения к инновациям [17]) говорят в пользу целесообразности включения мировоззренческих характеристик личности в число психологических показателей, принимаемых во внимание в процессе работы с кадрами управления. С одной стороны, знание специфики базисных убеждений руководителя позволяет более точно понимать смысловые предпосылки выбора им тех или иных вариантов действий, а также прогнозировать их субъективно допустимый диапазон (например, склонность к авторитарным стратегиям воздействия на конфликтующих сотрудников или же, наоборот, достаточно частое использование посредничества). С другой стороны, знание о связи базисных убеждений и предпочтений в стратегиях управления конфликтом также значимо и в контексте психологического обеспечения личностно-профессионального развития руководителей. Например, оно может быть полезно для объяснения психологических барьеров руководителей при освоении конструктивных стратегий разрешения конфликтных ситуаций.

Отметим, что по итогам проведенного исследования можно говорить о достаточно большой дифференцированности устойчивости связи изучаемых явлений. Ряд тенденций присутствует как во всей выборке, так и в ряде подгрупп. Это, прежде всего, обратная связь убеждения о контроле с предпочтением стратегии формулировки своего варианта завершения конфликта и навязывания его подчиненным. В несколько меньшей степени это относится к прямой связи ориентации на стратегию посредничества с убеждениями в доброжелательности мира и в его справедливости. При этом большинство связей проявляются только в одной из подгрупп. Исходя из этого, представляется важным проведение дальнейших исследований по затронутой в статье проблеме на больших по объему выборках. Это позволит уточнить, связаны ли описанные результаты с особенностями конкретной выборки (в которую вошли представители только одной организации) или же выявленные тенденции отражают достаточно явное влияние социально-демографических и профессионально-должностных факторов.



## Список литературы:

1. Бурляева В.А., Соловьева Н.В., Чебанов К.А. Способы разрешения конфликтов в образовательной организации и роль руководителя в управлении конфликтами // Восточно-европейский научный журнал. 2021. № 10-4(74). С. 40-45. <https://doi.org/10.31618/ESSA.2782-1994.2021.4.74.145>
2. Groshov I.V., Pozdnyakov A.A. Гендерные, половые и личностно-индивидуальные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах и их влияние на культуру организации // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2005. Т. 11. № 1. С. 310-313.
3. Denisova E.V., Miroshnichenko S.S., Gomonova E.N. Характерологические корреляты дисфункциональных убеждений студентов-психологов // Северо-Кавказский психологический вестник. 2013. Т. 11. № 4. С. 44-48.
4. Denisova E.G., Miroshnichenko S.S. Исследование показателей ценностно-смысловой сферы студентов в связи с дисфункциональными убеждениями // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 1(45). С. 48-61. DOI: 10.12731/2218-7405-2015-1-8
5. Ivanova E.N. Динамика проблем и конфликтогенные установки руководителей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2009. № 3. С. 200-206.
6. Kashapov M.M., Tolchinskaya A.V. Соотношение конфликтной и конфликтологической компетентностей // Методология современной психологии. Вып. 25 / Сб. под ред. Козлова В.В., Карпова А.В., Мазилова В.А., Петренко В.Ф. М. Ярославль: ЯРГУ, ЛКИИСИ РАН, МАПН, 2025. С. 147-163.
7. Конфликтная компетентность сотрудников органов внутренних дел в социологическом измерении / [Н.В. Никулина и др.] // Перспективы науки и образования. 2019. № 6(42). С. 117-127. DOI: 10.32744/pse.2019.6.10
8. Luikina A.S. Структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя // Вестник Ярославского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2019. № 4(50). С. 89-92.
9. Makarova S.N. Гендерные особенности поведения мужчин и женщин менеджеров в организационных конфликтах // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. № 3(26). С. 86-90. DOI: 10.21777/2587-554X-2018-3-86-90
10. Melnichuk A.S. Конфликтологическая подготовка кадров государственной службы: акмеологический аспект // Мир психологии. 2005. № 2. С. 77-85.
11. Melnichuk A.S., Batarchuk E.A. Представления о стратегиях поведения различных типов руководителей в ситуации конфликта // Акмеология. 2013. № 1. С. 43-46.
12. Melnichuk A.S. Взаимосвязь картины мира и стиля принятия решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2020. № 3. С. 114-121.
13. Melnichuk A.S., Agafonova V.V. Предпочтения руководителей в способах управления конфликтами среди подчиненных // Профессиональные представления: сборник научных трудов № 17 / Под редакцией Е.И. Рогова. Ростов-на-Дону – Санкт-Петербург: Издательство «НИЦ АРТ», 2025. С. 229-236.
14. Padun M.A., Kotel'nikova A.V. Психическая травма и картина мира: теория, эмпирия, практика. М.: Издательство «Институт психологии РАН». 2012. 204 с.
15. Ptitsyna N.A., Markova E.K. Способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности руководителя социального учреждения: гендерный аспект // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 4(56). С. 139-145.



16. Сапунова Т.А. Типы конфликтов в организациях и стратегии поведения при управлении конфликтами // Modern Science. 2020. № 10-1. С. 391-396.
17. Сафиуллина Л.А., Мельничук А.С. Взаимосвязь отношения к инновациям и базисных убеждений руководителей // Развитие профессионализма. 2017. № 1. С. 45-47.
18. Ситдикова З.А. Особенности конфликтного поведения руководителей муниципальных образовательных учреждений с различным уровнем субъективного контроля // Вестник Восточной экономико-юридической гуманитарной академии. 2011. № 5(55). С. 137-140.
19. Станоева Ю.П., Лупенко Н.Ф. Поведение личности в конфликте у мужчин и женщин руководителей // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 80-3. С. 354-357.
20. Цветков В. Л., Хрусталева Т.А., Танов А.М. Стиль общения руководителя в контексте предупреждения служебных конфликтов и оптимизации управленческой деятельности // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4(71). С. 60-66. DOI: 10.24411/1999-6241-2017-00063
21. Черткова Ю. Д., Зырянова Н. М. Взаимосвязь базисных убеждений с диспозиционными чертами личности, локусом контроля и удовлетворенностью жизнью // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2019. № 1(3). С. 775-789.
22. Gentry W.A., Sparks T.E. A convergence/divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations: a cross-cultural multilevel analysis of 40 countries // Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 27 N 1. P. 15-30. DOI <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9212-y>
23. Way K.A., Jimmieson N.L. Bordia P. Shared perceptions of supervisor conflict management style. A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes // International Journal of Conflict Management. 2016. Vol. 27. N 1. P. 25-49. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0046>

## The relationship between the basic beliefs of managers and their preferences in methods of managing of conflicts among subordinates

### Melnichuk Andrey Stepanovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Acmeology and Psychology of Professional Activity, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Presidential Academy; Moscow, Russian Federation  
e-mail: [melnichuk-as@ranepa.ru](mailto:melnichuk-as@ranepa.ru)

### Agafonova Viktoria Victorovna

Presale engineer, LUIS+, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [tosic7@mail.ru](mailto:tosic7@mail.ru)



## Abstract

The article highlights the importance of knowledge about managers' preferences in methods of managing conflicts among subordinates (both for a deeper understanding of managers' behavior in organizational conflicts and for productive improvement of conflictological competence). Insufficient study of this issue in Russian and foreign science has been stated. The typology of the manager's response options to conflict among subordinates, developed by the authors of the article, is described, as well as the method of assessing their preference based on the distribution of points. At the theoretical level, the determinants of managers' preferences in strategies of managing of conflicts among subordinates are highlighted. The consideration of basic beliefs as one of such determinants is substantiated. The results of an empirical study based on a sample of 84 managers are presented. The relationships between basic beliefs and preferences in methods of managing of conflicts among subordinates are discussed in the sample as a whole, as well as in subgroups identified on the basis of gender, position level and managerial experience of respondents.

## Keywords

• basic beliefs • conflicts in the organization • conflict among subordinates • conflict management • conflict management methods • managers • preferences in conflict management methods •

## References:

1. Burlyayeva V.A., Solovyova N.V., Chebanov K.A. Methods of conflict resolution in an educational organization and the role of a manager in conflict management // East European Scientific Journal. 2021. N 10-4(74). P. 40-45. DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.4.74.145
2. Groshev I.V., Pozdnyakov A.A. Gender, gender, and personality-individual differences in behavioral patterns in organizational conflicts and their impact on organizational culture // Bulletin of the Tambov State Technical University. 2005. Vol. 11. N 1. P. 310-313.
3. Denisova E.V., Miroshnichenko S.S., Gomonova E.N. Characterological correlates of dysfunctional beliefs of psychology students // North Caucasian Psychological Bulletin. 2013. Vol. 11. N 4. P. 44-48.
4. Denisova E.G., Miroshnichenko S.S. The study of indicators of the value-semantic sphere of students in connection with dysfunctional beliefs // Modern studies of social issues (electronic scientific journal). 2015. N 1(45). P. 48-61. DOI: 10.12731/2218-7405-2015-1-8
5. Ivanova E.N. Dynamics of problems and conflictogenic attitudes of managers // Bulletin of St. Petersburg University. International relations. 2009. N 3. P. 200-206.
6. Kashapov M.M., Tolchinskaya A.V. The correlation of conflict and conflictological competencies // Methodology of modern psychology. Issue 25 / Sat. ed. Kozlova V.V., Karpova A.V., Mazilova V.A., Petrenko V.F. Yaroslavl: YarSU, LKIISI RAS, MAPN, 2025. P. 147-163.
7. Conflict competence of law enforcement officers in the sociological dimension / [N.V. Nikulina et al.] // Perspectives of science and education. 2019. N 6(42). P. 117-127. DOI: 10.32744/pse.2019.6.10



8. Lukina A.S. Structural and level organization of conflict competence in the professional activity of the manager // Bulletin of Yaroslavl State University. Series: Humanities. 2019. N 4(50). P. 89-92.
9. Makarova S.N. Gender-specific behavior of men and women managers in organizational conflicts // Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2018. N 3(26). P. 86-90. DOI: 10.21777/2587-554X-2018-3-86-90
10. Melnichuk A.S. Conflictological training of civil service personnel: an acmeological aspect // The world of psychology. 2005. N 2. P.77-85.
11. Melnichuk A.S., Batarchuk E.A. Ideas about the strategies of behavior of various types of managers in a conflict situation // Acmeology. 2013. N 1. P. 43-46.
12. Melnichuk A.S. The interrelation of the worldview and decision-making style // Bulletin of Yaroslavl State University named after P. G. Demidov. The Humanities series. 2013. N 3. P. 114-121.
13. Melnichuk A.S. Agafonova V.V. Preferences of managers in ways of conflict management among subordinates // Professional representations: collection of scientific papers N 17 / Edited by E.I. Rogov. Rostov-on-Don – Saint Petersburg: SIC ART Publishing House, 2025. P. 229-236.
14. Padun M.A., Kotelnikova A.V.. Mental trauma and the worldview: theory, empiricism, practice. Moscow: Publishing House "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». 2012. 204 p.
15. Ptitsyna N.A., Markova E.K. Ways to resolve conflict situations in the professional activity of the head of a social institution: the gender aspect // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences, 2019. N 4 (56). P. 139-145.
16. Sapunova T.A. Types of conflicts in organizations and strategies of behavior in conflict management // Modern Science. 2020. N 10-1. P. 391-396.
17. Safiullina L.A., Melnichuk A.S. The relationship between attitudes to innovation and the basic beliefs of managers // Development of professionalism. 2017. N 1. P. 45-47.
18. Sitdikova Z.A. Features of conflict behavior of heads of municipal educational institutions with different levels of subjective control // Bulletin of the Eastern Economic and Legal Humanitarian Academy. 2011. N 5(55). P. 137-140.
19. Stanoeva Yu.P., Lupenko N.F. Personality behavior in conflict among male and female leaders // Problems of modern pedagogical education. 2023. N 80-3. P. 354-357.
20. Tsvetkov V. L., Khrustaleva T.A., Tanov A.M. The manager's communication style in the context of preventing office conflicts and optimizing managerial activities // Psychopedagogy in law enforcement agencies. 2017. N 4(71). P. 60-66.
21. Chertkova Yu. D., Zyryanova N. M. The relationship of basic beliefs with dispositional personality traits, the locus of control and life satisfaction // Social and humanitarian sciences: theory and practice. 2019. N 1(3). P. 775-789.
22. Gentry W.A., Sparks T.E. A convergence/divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations: a cross-cultural multilevel analysis of 40 countries // Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 27. N 1. P. 15-30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9212-y>
23. Way K.A., Jimmieson N.L. Bordia P. Shared perceptions of supervisor conflict management style. A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes // International Journal of Conflict Management. 2016. Vol. 27. N 1. P. 25-49. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0046>

*Поступила в редакцию: 07.09.2025*

*Принята в печать: 28.11.2025*

СОДЕРЖАНИЕ

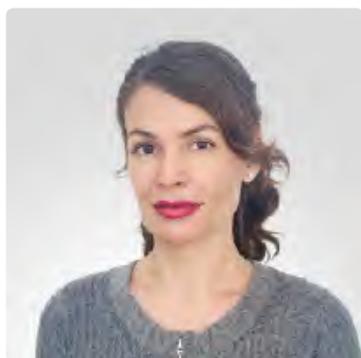


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Взаимосвязь эмоционального интеллекта и самоотношения у взрослых с учётом гештальт-опыта



## Ермакова Валентина Сергеевна

Студентка магистратуры ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», Москва, Российская Федерация

e-mail: [1032241579@pfur.ru](mailto:1032241579@pfur.ru)



Научный руководитель:

## Степнова Людмила Анатольевна

Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и педагогики филологического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», Москва, Российская Федерация

e-mail: [Stepnova\\_la@pfur.ru](mailto:Stepnova_la@pfur.ru)

## Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи между показателями эмоционального интеллекта и самоотношения у взрослых. Актуальность темы обусловлена необходимостью более глубокого понимания внутреннего отношения человека к себе в условиях взрослости, когда способность осознавать, выражать и регулировать эмоции становится важным ресурсом психологической устойчивости. В качестве методов диагностики использовались опросник эмоционального интеллекта Д.В. Люсина (ЭМИн) и многомерный опросник исследования самоотношения (МИС) С.Р. Пантилеева. Установлены статистически значимые различия по отдельным параметрам самоотношения между группами, а также положительные и отрицательные корреляционные связи между компонентами эмоционального интеллекта и шкалами самоотношения (в пределах общей выборки).



## Ключевые слова

• взрослая личность • самоотношение • эмоциональный интеллект • психологическая устойчивость • опытное направление • гештальт-подход • гештальт-терапия •

## Благодарности

Автор благодарит сотрудников Международного института гештальта и супервизии (МИГАС), на базе которого проведена эмпирическая часть исследования.

## Введение

Современные представления о взрослости подчёркивают значение личностных ресурсов, обеспечивающих человеку устойчивость и адаптацию в условиях социальной изменчивости и неопределённости. Как показывают многочисленные исследования, одним из таких ресурсов является эмоциональный интеллект [12], который формируется не только в рамках спонтанного жизненного опыта, но и в результате направленных усилий по развитию эмоциональной осознанности, эмпатии и саморегуляции.

Эмоциональный интеллект тесно связан с личностной зрелостью и саморефлексией, что делает его особенно значимым в период взрослости. Как отмечает Р. Бар-Он, показатели эмоционально-социального интеллекта повышаются с возрастом, что отражает развитие личностной зрелости и способности к эффективной саморегуляции [10]. И. Н. Андреева определяет эмоциональный интеллект как «совокупность ментальных способностей к идентификации, пониманию и управлению эмоциями», подчёркивая, что он чаще трактуется как подструктура социального интеллекта, но отличается от него включением глубоких эмоций, значимых прежде всего для личностного, а не для социального роста [1, с. 50].

Эмоциональный интеллект играет важную роль в формировании осмысленного взаимодействия с собой и окружающими, а также способствует развитию устойчивости в межличностных и профессиональных контекстах. В частности, в зарубежных исследованиях показано, что высокий уровень эмоционального интеллекта способствует эффективному командному взаимодействию и психологической стабильности в рабочих коллективах [11], а также выделены четыре ключевых компонента эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, мотивация и эмпатия, – которые рассматриваются как основа личной эффективности, психологической устойчивости и успешного функционирования в условиях социальной изменчивости [9]. Таким образом, эмоциональный интеллект может рассматриваться как не только адаптационный, но и трансформационный ресурс, способный поддерживать целостность личности в условиях постоянных изменений и требований современной социальной среды.

Анализ теоретических подходов к пониманию самоотношения свидетельствует о комплексной и многокомпонентной природе данного феномена [3].

Понятие «самоотношение» было введено в отечественную психологию Н.И. Сарджвеладзе, который трактовал его как структурный компонент личности и подчёркивал, что «...“Я” существует постольку, поскольку оно является одновременно и субъектом, и объектом отношения; самость — это способ отношения к себе; самоотношение конституирует самость» [7, с. 30, 59]. Позднее В.В. Столин



выделил ключевые компоненты внутреннего диалога самоотношения: «для характеристики самоотношения субъекта необходимы, по крайней мере, три типа отношений...: отношение к себе, отношение к другому и ожидаемое отношение от него» [8, с. 150-151]. В дальнейшем С.Р. Пантилеев рассматривал самоотношение как иерархически организованную, но динамическую систему, в которой та или иная эмоциональная модальность может занимать ведущую позицию, определяя направление общего самоотношения<sup>1</sup>.

В то же время внутреннее отношение личности к себе рассматривается как один из ключевых показателей психологического благополучия. В отечественной психологии оно описывается как центральное образование самосознания, определяющее уровень самоуважения, принятия себя и согласованности внутреннего образа «Я»<sup>2</sup>[8]. Согласно концепции С.Р. Пантилеева, положительное самоотношение обеспечивает внутреннюю согласованность и эмоциональную устойчивость личности, тогда как выраженные самообвинение и внутренняя конфликтность отражают нарушение целостности «Я» и снижают адаптивные возможности человека<sup>3</sup>.

В психологической литературе подчёркивается, что самоотношение оказывает влияние на широкий спектр личностных и социально-психологических явлений – от самооценки и внутренней согласованности до способности к адаптации. По В.В. Столину, самоотношение обеспечивает целостность структуры самосознания, интегрируя когнитивные и эмоциональные компоненты образа «Я» и тем самым поддерживая психологическую устойчивость личности [8, с. 56-57].

В период взрослости, который как стадия онтогенеза требует от человека интеграции различных аспектов жизненного опыта, самоотношение приобретает особую значимость. Оно связано со способностью сохранять устойчивый и целостный образ «Я» на фоне возрастных, социальных и экзистенциальных изменений. В этом контексте особую актуальность приобретает изучение взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта и качеством самоотношения.

По мнению Д.В. Люсина, эмоциональный интеллект обеспечивает понимание и регуляцию эмоциональных состояний, что выступает важнейшим фактором адаптации и психологического благополучия [6]. В то же время в концепции С.Р. Пантилеева самоотношение рассматривается как эмоционально-оценочная система, определяющая принятие себя и устойчивость образа «Я»<sup>4</sup>. Таким образом, и эмоциональный интеллект, и самоотношение выполняют функции внутренней поддержки, саморефлексии и осмысленного отношения к себе, а следовательно, могут быть взаимосвязаны.

Несмотря на возрастающее внимание к изучению эмоционального интеллекта и самоотношения, в отечественной психологической науке сохраняется дефицит эмпирических исследований, направленных на изучение их взаимосвязи именно во взрослом возрасте.

Актуальность нашего исследования обусловлена также возрастающим интересом к возможностям психотерапевтического сопровождения личностного роста, в том числе в рамках гештальт-терапии как метода, способствующего развитию эмоциональной осознанности и самопринятия. Как подчёркивает М. Спаньоло Лобб, гештальт-терапия направлена на развитие осознанности, принятия ответственности и способности к саморефлексии — факторов, непосредственно связанных с эмоциональной компетентностью и глубиной самоотношения [2]. Это позволяет предположить, что опыт гештальт-терапии может

<sup>1</sup> Пантилеев С.Р. Самоотношение как эмоционально-оценочная система. М.: Изд-во МГУ, 1991. С. 28-29.

<sup>2</sup> Пантилеев С.Р. Самоотношение как эмоционально-оценочная система. М.: Изд-во МГУ, 1991. 100 с.

<sup>3</sup> Там же. С. 28-36.

<sup>4</sup> См.: Пантилеев С.Р. Самоотношение как эмоционально-оценочная система.



оказывать влияние на развитие эмоционального интеллекта и формирование самооотношения. В то же время данных, касающихся влияния различных форм психологического сопровождения, в частности гештальт-подхода, на развитие этих характеристик, крайне мало.

Цель настоящей статьи – проанализировать особенности взаимосвязи между показателями эмоционального интеллекта и самооотношения у взрослых в зависимости от наличия опыта обучения в гештальт-подходе.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

- выявить взаимосвязи между компонентами эмоционального интеллекта и самооотношения у взрослых людей;
- определить особенности эмоционального интеллекта и самооотношения в зависимости от наличия или отсутствия опыта гештальт-обучения.

Мы исходили из предположения, что между компонентами эмоционального интеллекта и самооотношения могут существовать статистически значимые взаимосвязи, а показатели этих конструктов могут различаться у лиц, имеющих или не имеющих опыт гештальт-обучения.

## Методы и выборка

В исследовании приняли участие 126 человек в возрасте от 26 до 65 лет ( $M = 39,8$ ), в том числе 101 женщина (80,2%) и 25 мужчин (19,8%). Все респонденты имели высшее или среднее профессиональное образование и постоянно проживали на территории Российской Федерации. Выборка была сбалансирована по признаку участия в гештальт-обучении: в первую подгруппу вошли 63 человека, имеющие соответствующий опыт, например, прохождение базового уровня подготовки в Международном институте гештальта и супервизии (МИГАС). Вторую подгруппу составили 63 человека, не проходившие обучение по программам гештальт-подхода или другим психотерапевтическим направлениям.

Оценка внутриличностных и межличностных аспектов эмоционального интеллекта проводилась с использованием опросника «ЭМИн» Д.В. Люсина [6], включающего пять субшкал: понимание своих эмоций, управление своими эмоциями, понимание эмоций других, управление эмоциями других и контроль экспрессии.

Самоотношение изучалось с помощью многомерного опросника «Методика исследования самооотношения» (МИС), разработанного С.Р. Пантилеевым<sup>5</sup> и включающего девять шкал: отражённое самооотношение, самоуверенность, саморуководство, зеркальное «Я», самопринятие, самообвинение, внутренняя конфликтность, самоинтерес и самооценность.

Для статистического анализа применялись непараметрические методы: U-критерий Манна – Уитни (для сравнения двух независимых выборок) и корреляционный анализ с использованием коэффициента Спирмена.

Результаты обсуждаются в контексте гештальт-подхода как одного из возможных условий развития эмоциональной компетентности и позитивного самооотношения.

## Обсуждение результатов исследования

Наиболее значимые взаимосвязи между шкалами эмоционального интеллекта и шкалами самооотношения представлены в табл. 1.

<sup>5</sup> Пантилеев С.Р. Методика исследования самооотношения. М.: «Смысл», 1993. 32 с.



**Таблица 1. Значимые взаимосвязи между шкалами эмоционального интеллекта и шкалами самооотношения (N=126)**

Шкалы ЭМИн	Шкалы МИС			
	Самоуверенность	Внутренняя конфликтность	Самоуважение	Самоуничижение
Межличностный эмоциональный интеллект	0,506***			
Внутриличностный эмоциональный интеллект		-0,462***		
Управление эмоциями			0,520***	
Понимание своих эмоций		-0,504***		-0,485***
Управление своими эмоциями			0,503***	

Примечание. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Как видно из таблицы, корреляционный анализ, проведённый на общей выборке, выявил статистически значимые связи между компонентами эмоционального интеллекта и показателями самооотношения. При этом зафиксированы как положительные ( $p > 0$ ), так и отрицательные ( $p < 0$ ) корреляции, демонстрирующие, что различные аспекты эмоционального интеллекта сопряжены с качеством и устойчивостью отношения к себе.

Так, высокая выраженность межличностного эмоционального интеллекта (умения понимать и принимать эмоции других людей) положительно связана с самоуверенностью ( $p = 0,506, p < 0,001$ ). Это может свидетельствовать о том, что устойчивый контакт с эмоциональными проявлениями окружающих способствует формированию уверенного образа «Я» во взаимодействии.

Внутриличностный эмоциональный интеллект (способность к эмоциональной саморефлексии) демонстрирует отрицательную связь с внутренней конфликтностью ( $p = -0,462, p < 0,001$ ), а понимание собственных эмоций – с внутренней конфликтностью ( $p = -0,504, p < 0,001$ ) и самоуничижением ( $p = -0,485, p < 0,001$ ). Это подтверждает, что способность осознавать и принимать собственные чувства способствует уменьшению внутреннего напряжения и разрушительных самооценочных тенденций. Связь между управлением эмоциями и самоуважением ( $p = 0,520, p < 0,001$ ), а также между управлением своими эмоциями и самоуважением ( $p = 0,503, p < 0,001$ ) подчёркивает значимость саморегуляции для формирования устойчивого, поддерживающего отношения к себе. Полученные данные указывают на то, что способность осознавать и регулировать собственные эмоции, а также восприимчивость к эмоциональным состояниям других людей сопряжены с позитивным самооотношением. И наоборот – снижение этих способностей связано с внутренней конфликтностью, самоуничижением и самообвинением.

Полученные результаты согласуются с представлениями о роли эмоционального интеллекта как ресурса личностной устойчивости и благополучия и соотносятся с результатами, представленными в исследовании Р.К. Ильиной на студенческой выборке [4], а также с выводами, сделанными М.В. Ланских, Ю.Н. Гут



и Д.Р. Гасановой на профессиональных выборах [5].

Сравнительный анализ с использованием U-критерия Манна – Уитни выявил статистически значимые различия между подгруппами по двум шкалам самооотношения.

Подробные данные по шкалам *самопринятие* и *самообвинение* для групп «гештальт» и «не-гештальт» представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Результаты установления значимости различий по шкалам самопринятия и самообвинения для групп «гештальт» и «не-гештальт»**

Шкала МИС	Средний ранг в подгруппе «гештальт»	Средний ранг в подгруппе «не-гештальт»	U-критерий Манна-Уитни	p-level
Самопринятие	48,3	38,68	1534	0,025
Самообвинение	41,84	52,49	1565	0,039

Как видно из таблицы, участники, имеющие опыт гештальт-обучения, продемонстрировали более высокие значения по шкале самопринятие ( $U = 1534$ ,  $p = 0,025$ ) и более низкие значения по шкале самообвинение ( $U = 1565$ ,  $p = 0,039$ ) по сравнению с участниками без аналогичного опыта. Это может свидетельствовать о том, что психотерапевтический или обучающий контекст, связанный с гештальт-подходом, способствует формированию более позитивного и принимающего отношения к себе.

Различий по шкалам эмоционального интеллекта между подгруппами выявлено не было.

Примечательно, что различия между подгруппами затронули именно шкалы самопринятия и самообвинения, тогда как показатели эмоционального интеллекта оказались схожими. Это может свидетельствовать о том, что опыт гештальт-обучения в первую очередь способствует изменению эмоционально-оценочных установок по отношению к себе. В контексте гештальт-терапии значительное внимание уделяется способности замечать свои чувства без осуждения, признавать потребности и брать ответственность за переживания, что и может способствовать снижению склонности к самообвинению и росту самопринятия. Таким образом, даже при равном уровне эмоциональной осознанности именно форма психотерапевтического контакта может определять, в какую сторону будет трансформироваться отношение человека к себе.

Следует отметить, что взаимосвязи, установленные как на уровне выборки в целом, так и на уровне подгрупп с разным опытом гештальт-обучения, носят корреляционный характер, что ограничивает возможность формулирования выводов о причинных связях. Тем не менее они подтверждают перспективность дальнейших исследований в этом направлении.

## Заключение

Проведённое исследование позволило прояснить характер взаимосвязей между эмоциональным интеллектом и самооотношением у взрослых.

На основе корреляционного анализа были установлены статистически значимые связи между отдельными компонентами эмоционального интеллекта и показателями самооотношения. В частности, было показано, что управление эмоциями, понимание собственных эмоциональных состояний, межличност-



ные и внутриличностные аспекты эмоционального интеллекта сопряжены с такими характеристиками самоотношения, как самоуважение, самоуверенность и сниженная внутренняя конфликтность.

Сравнительный анализ показал, что у участников с опытом обучения в гештальт-подходе выше выраженность самопринятия и ниже склонность к самообвинению. Эти различия могут свидетельствовать о потенциальной роли гештальт-опыта в формировании более позитивного и устойчивого отношения к себе. Полученные результаты согласуются с теоретическими положениями гештальт-терапии, в рамках которой развитие эмоциональной осознанности и принятия ответственности рассматривается как основа личностной интеграции и внутренней устойчивости.

Полученные данные могут найти применение не только в академическом, но и в прикладном контексте. В условиях современной взрослости, сопряжённой с неопределённостью, социальной турбулентностью и требованиями к эмоциональной гибкости, ресурсы эмоционального интеллекта и самоотношения приобретают стратегическое значение. Их целенаправленное развитие может стать задачей психологической помощи, консультирования и просвещения, направленных на укрепление внутренней устойчивости и субъективного благополучия личности. В этом контексте особую актуальность приобретают психотерапевтические подходы, ориентированные на осознанность, принятие и рефлексивность, включая гештальт-терапию.

Представляется перспективным дальнейшее изучение механизмов взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и самоотношением, в том числе в контексте обучающих программ и консультативной практики. Результаты могут быть использованы при разработке психопросветительских и консультативных программ, направленных на укрепление эмоционального самопонимания и поддерживающего отношения к себе у взрослых. Актуальность дальнейших исследований, направленных на углублённое понимание механизмов формирования устойчивого самоотношения, особенно в условиях терапевтического сопровождения, остаётся высокой и требует внимания со стороны научного и практического психологического сообщества.

## Список литературы:

1. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии. Новополюк: ПГУ, 2011. 388 с.
2. Гештальт-терапия в клинической практике: от психопатологии к эстетике контакта / под ред. Дж. Франчесетти, М. Джечеле, Я. Рубала. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2017. 688 с.
3. Ермолова Е.О., Тютюникова Н.В. Феномен самоотношения личности в отечественной и зарубежной психологии: системный анализ // СМАЛЬТА. 2022. № 4. С. 22-31. DOI: 10.15293/2312-1580.2204.03
4. Ильина Р.К. Взаимосвязь показателей эмоционального интеллекта с показателями самоотношения студентов вуза // Научные дискуссии. 2023. Т. 3. № 4. С. 36-40.
5. Ланских М.В., Гут Ю.Н., Гасанова Д.Р. Связь эмоционального интеллекта и самоотношения у представителей разных типов профессий // Научно-педагогическое обозрение. 2024. № 6(58). С. 93-102. DOI: 10.23951/2307-6127-2024-6-93-102
6. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования. М.: Ин-т психологии РАН, 2004. С. 29-36.



7. Сарджвеладзе Н.И. Личность и её взаимодействие с социальной средой. Тбилиси: Мецниереба, 1989. 135 с.
8. Столин В.В. Самосознание личности. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. 284 с.
9. Antonopoulou H. The Value of Emotional Intelligence: Self-Awareness, Self-Regulation, Motivation, and Empathy as Key Components // *Technium Education and Humanities*. 2023. Vol. 8. P. 78-92. DOI: 10.47577/teh.v8i.9719.
10. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) // *Psicothema*. 2006. Vol. 18. Suppl. P. 13-25.
11. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review // *Heliyon*. 2023. Vol. 9. N 10. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356
12. Singh A., Prabhakar R., Kiran J.S. Emotional Intelligence: A Literature Review Of Its Concept, Models, And Measures // *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6. N 10. P. 2254-2275.

## Relationship between emotional intelligence and self-attitude in adults, taking into account Gestalt experience

### Ermakova Valentina Sergeevna

Master's student of the Federal State Educational Institution of Higher Education «Peoples' Friendship University of Russia», Moscow, Russian Federation  
e-mail: [1032241579@pfur.ru](mailto:1032241579@pfur.ru)

Scientific Supervisor:

### Stepnova Lyudmila Anatolievna

Doctor of Psychology, Professor of the Department of Psychology and Pedagogy of the Philological Faculty of the Federal State Educational Institution of Higher Education «Peoples' Friendship University of Russia», Moscow, Russian Federation  
e-mail: [Stepnova\\_la@pfur.ru](mailto:Stepnova_la@pfur.ru)

## Abstract

The article presents the results of an empirical study on the relationship between emotional intelligence and self-attitude in adults. The relevance of the topic is due to the growing importance of understanding one's inner attitude toward the self in adulthood, where the ability to recognize, express, and regulate emotions becomes a key resource for psychological resilience. The research utilized D.V. Lyusin's Emotional Intelligence Questionnaire (Emln) and the Multidimensional Questionnaire of Self-Attitude (MIS) by S.R. Pantileev. Statistical analysis included the Mann-Whitney U-test and correlation analysis. The results revealed statistically significant differences in certain self-attitude parameters between the groups, as well as positive and negative correlations between components of emotional intelligence and self-attitude scales (within the total sample).



## Keywords

• adult personality • self-attitude • emotional intelligence • psychological resilience • experiential approach • Gestalt approach • Gestalt therapy •

## Acknowledgements

The author thanks the staff of the International Institute of Gestalt and Supervision (MIGAS), on the basis of which the empirical part of the study was conducted.

## References:

1. Andreeva I.N. Emotional Intelligence as a Modern Psychology Phenomenon. Novopolotsk, PGU, 2011. 388 p.
2. Gestalt Therapy in Clinical Practice: From Psychopathology to the Aesthetics of Contact. Ed. G. Francesetti, M. Gecele, J. Roubal. Moscow, Institut Obshchegumanitarnykh Issledovaniy, 2017. 688 p.
3. Ermolova E.O., Tyutyunikova, N.V. Personal self-attitude phenomenon in Russian and foreign psychology: a systemic analysis. SMALTA. 2022. N 4. P. 22-31. DOI: 10.15293/2312-1580.2204.03
4. Ilyina R.K. Cross-link between emotional intelligence and self-attitude parameters in university students. Scientific Discussions. 2023. Vol. 3. N 4. P. 36-40.
5. Lanskih M.V., Gut Yu.N., Gasanova D.R. Link between emotional intelligence and self-attitude in people from different types of professions. Pedagogical Review. 2024. N 6(58). P. 93-102. DOI: 10.23951/2307-6127-2024-6-93-102
6. Lyusin D.V. Modern concept of emotional intelligence. Social Intelligence: Theory, Measurement, Research. Moscow, Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences. 2004. P. 29-36.
7. Sardzhveladze N.I. Personality and Its Interactions with Social Environment. Tbilisi, Metsniereba. 1989. 135 p.
8. Stolin V.V. Personal Self-Awareness. Moscow, Moscow University Publishing. 1983. 284 p.
9. Antonopoulou H. The Value of Emotional Intelligence: Self-Awareness, Self-Regulation, Motivation, and Empathy as Key Components // Technium Education and Humanities. 2023. Vol. 8. P. 78-92. DOI: 10.47577/teh.v8i.9719.
10. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) // Psicothema. 2006. Vol. 18. Suppl. P. 13-25.
11. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review // Heliyon. 2023. Vol. 9. N 10. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356.
12. Singh A., Prabhakar R., Kiran J.S. Emotional Intelligence: A Literature Review of Its Concept, Models, and Measures // Journal of Positive School Psychology. 2022. Vol. 6. N 10. P. 2254-2275.

*Поступила в редакцию: 30.07.2025*

*Принята в печать: 28.10.2025*

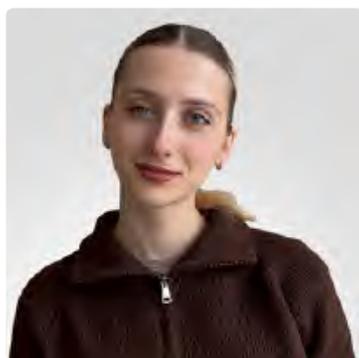


ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ТРАЕКТОРИИ  
ЛИЧНОСТНОГО  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ**

# Взаимосвязь уровня мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции у студентов



## Перова Полина Сергеевна

Студентка направления «Психология управления» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [polina.perova.off@mail.ru](mailto:polina.perova.off@mail.ru)



## Тайсаева Светлана Борисовна

Кандидат психологических наук, доцент кафедры политического анализа и социально-психологических процессов Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [taysaeva.sb@rea.ru](mailto:taysaeva.sb@rea.ru)

## Аннотация

В статье исследуются особенности взаимосвязи уровня мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции у студентов. Актуальность исследования связана с тем, что мотивация аффилиации, достижения и межличностная аттракция оказывают влияние на поведение студентов, включая процессы социализации, успехи в обучении и профессиональные успехи, тем самым во многом определяя продуктивность их профессионально-личностного становления. Эмпирически показано, что преобладающим типом мотивации студентов является мотивация достижения успеха, а наиболее выраженным компонентом межличностной аттракции – коммуникативная аттракция. Выявлена значимая взаимосвязь между коммуникативной аттракцией, стремлением к принятию и мотивацией достижения успеха, а также между деятельностной аттракцией и мотивацией избегания неудач. Установлено, что чем выше уровень выраженности коммуникативного компонента межличностной аттракции, тем выше уровень мотивации аффилиации и достижения.

## Ключевые слова

• студенты • мотивация достижения • мотивация аффилиации • межличностная аттракция • профессиональное развитие • личностное формирование • социальное взаимодействие •

## Введение

В настоящее время одним из главных требований к профессионально-личностному становлению студентов является формирование у них высокой нравственности, самостоятельности, творческой активности и конкурентоспособности. Такое сочетание личностных качеств позволит затем будущему специалисту полноценно реализоваться в профессиональной деятельности.

Профессионально-личностное становление студентов представляет собой сложный многоуровневый процесс. В процессе становления и личностного формирования студента необходимо детально изучать психические свойства и личностные качества в взаимосвязи, учитывая взаимное влияние разных сторон личности и внешней среды, потому что эта проблема многоаспектна. В связи с этим возрастает внимание к вопросу мотивации аффилиации, мотивации достижения и межличностной аттракции.

*Мотивация аффилиации* представляет совокупность потребностей, целей и факторов, которые побуждают человека взаимодействовать с окружающими [12]. Она также включает в себя систему целей, которые способны побудить человека к выполнению задач. А. Мехрабиан выделяет два компонента мотивации аффилиации: надежду на аффилиацию и боязнь отвержения.<sup>1</sup> Аффилиация описывает мотив, побуждающий человека стремиться к взаимодействию с другими людьми. В основе данного мотива лежат потребности в эмоциональном и доверительном общении.

*Мотивация достижения* по мнению Д. Аткинсона и Д. Макклеланда описывается как импульс, который активируется в определенные моменты жизнедеятельности и проявляется в специфических условиях, когда имеется стимул для достижения [8]. М.Ш. Магомед-Эминов выделял такие структурные компоненты мотивации достижения, как мотивацию инициации, мотивацию селекции, реализации и постреализации.<sup>2</sup>

Т.О. Гордеева описывала мотивацию достижения как стремление, направленное на наилучшее исполнение любого вида деятельности, что может оцениваться с помощью различных критериев успешности [3]. Р.С. Немов подчеркивал, что мотивация достижения успеха является потребностью индивида в достижении успехов в разнообразных видах деятельности [2]. Он рассматривал мотивацию достижения успеха и мотивацию избегания неудач как устойчивые черты личности.

*Межличностная аттракция* представляет собой процесс, в ходе которого один человек становится привлекательным для другого. Она характеризуется как чувство влечения или привлечения к кому-либо. В поведенческой модели аттракции для появления аттракции одним из важных условий является обмен вознаграждениями и издержками, т. е. положительное и отрицательное подкрепление [4]. В психодинамической теории психоанализа аттракция

<sup>1</sup> Мехрабиан А. Диагностика мотивов аффилиации // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. С. 95-98.

<sup>2</sup> Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы: Дис. на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Москва, 1987. 343с.



представляет собой формы полового влечения и либидо. В работах У. Шутца в фундаментальной ориентации межличностных отношений утверждается о трех основных потребностях: в контроле, любви и в принадлежности (аффилиации) [6]. Эти потребности формируются в раннем детстве и влияют на дальнейшие коммуникативные характеристики человека.

Д. Мид и Д. Мак-Колл на первый план выдвигали ролевые и культурно-исторические аспекты личных отношений с связи с развитием самосознания. Межличностная аттракция таким образом отличается от формального взаимодействия тем, что в ней присутствует Я, желающее на основе своей личной привязанности установить личные взаимные активные отношения с Другим [5].

Г.М. Андреева отмечала, что аттракция является процессом и результатом привлекательности одного человека для другого и связана с перцептивными аспектами общения [1]. В.Н. Куницына рассматривает межличностную аттракцию как процесс предпочтения одних людей другими, определяя её как притяжение и симпатию между ними.<sup>3</sup>

Компоненты мотивации аффилиации, достижения и межличностной аттракции тесно взаимосвязаны друг с другом, отмечает Т.В. Калинина [7]. Информация о социальном статусе, финансовом положении и успехе незнакомого человека может влиять на симпатию к нему в процессе знакомства. В работе А. Мехрабиана и С. Кзенского выявлено, что у индивидов с высоким страхом отвержения проявляется больше симпатии к партнерам с низким социальным статусом, в то время как те, кто не боялся отвержения, предпочитали партнеров с высоким статусом [10]. Л. Фестингер выяснил, что наличие другого человека рядом способствует возникновению дружеских отношений. Пространственная близость людей может приводить к взаимному притяжению благодаря тому, что увеличивается эффект простой экспозиции, то есть увеличению возможностей для взаимодействия индивидов. Чем выше вероятность взаимодействия индивидов, тем больше шансов на превращение отношений в дружбу [13].

Т.Е. Ожгибесова и О.С. Виндекер исследовали особенности взаимосвязи мотивации достижения и аффилиации у педагогов средней школы и пришли к выводу, что педагоги с выраженным стремлением к принятию одновременно обладают такой характеристикой как страх неудачи [9]. Исследователи также обнаружили взаимосвязь между мотивацией к успеху и боязнью неудачи. А.И. Шадричева изучала основные психологические детерминанты межличностной аттракции и пришла к выводу, что потребность в аффилиации является детерминирующим фактором межличностной аттракции [11].

Степень выраженности у человека потребности в аффилиации значительно определяет его стиль межличностного поведения в различных ситуациях. Человек с низкой потребностью в аффилиации может производить впечатление необщительного и избегать общения с окружающими. В то время как человек с высокой потребностью в аффилиации постоянно ищет контакта с другими и стремится к общению, как в личных, так и в рабочих интересах. Для человека с выраженной потребностью в аффилиации общая направленность на людей и непереносимость одиночества становятся факторами, которые способны усиливать привлекательность других, особенно на начальном этапе взаимодействия [12].

В целом можно говорить о достаточно серьезном объеме исследований в области как мотивации аффилиации и достижения, так и межличностной аттракции. В то же время взаимосвязь мотивации аффилиации, достижения и межличностной аттракции у студентов недостаточно изучены.

Цель нашего исследования — изучить особенности взаимосвязи мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции у студентов.

<sup>3</sup> Куницына В. Н. Межличностная аттракция. М.: Аспект Пресс, 2008. 136 с.



## Выборка и методы

В своем исследовании мы исходили из следующих гипотез:

- существует взаимосвязь между уровнем мотивации аффилиации, достижения и компонентами межличностной аттракции у студентов;
- чем выше коммуникативный компонент межличностной аттракции, тем выше уровень мотивации аффилиации и достижения.

С целью анализа взаимосвязи уровня мотивации аффилиации, достижения и компонентов межличностной аттракции нами было проведено эмпирическое исследование, в котором приняли участие 70 студентов РЭУ им. Плеханова в возрасте от 18 до 22 лет, обучающиеся на следующих специальностях: психология (18 человек), политология (17 человек), социология (20 человек) и лингвистика (15 человек). Нами специально изучались студенты разных направлений обучения с целью исключения влияния специальности.

Для диагностики мотивации аффилиации были выбраны методика А. Мехрабиана «Мотивация аффилиации» в модификации М. Ш. Магомед-Эминова, состоящая из двух шкал: стремление к принятию (СП) и страха отвержения (СО). В каждой шкале 30 утверждений, которые касаются различных сторон характера человека. После обработки результатов респондентов относили к высокому, среднему или низкому уровню выраженности СП и СО.

Для диагностики мотивации достижения нами была использована методика А. Мехрабиана «Опросник мотивации достижения» в модификации М.Ш. Магомед-Эминова, которая предназначена для выявления двух мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивалось, какой из двух мотивов доминирует. Методика состоит из 32 утверждений, испытуемым необходимо было оценить степень своего согласия или не согласия по шкале от «полностью согласен» до «полностью не согласен».

Опросник межличностной аттракции А.В. Сидоренкова применялся для измерения выраженности трёх компонентов межличностной аттракции: коммуникативная аттракция, субъектная аттракция и деятельностьная аттракция. Опросник состоит из 18 пунктов утверждений, по 6 на каждую субшкалу. Испытуемым необходимо было оценить степень своего согласия или несогласия по 7-балльной шкале от полностью не согласен до полностью согласен.

## Обсуждение результатов исследования

Результаты, полученные по методике А. Мехрабиана «Мотивация аффилиации» в модификации М. Ш. Магомед-Эминова, представлены на рис. 1.



**Рисунок 1.** Результаты исследования по методике А. Мехрабиана «Мотивация аффилиации» в модификации М. Ш. Магомед-Эминова, чел.

Как видно из рисунка, по шкале «мотив «Страх отвержения»» можно сделать вывод о преобладании среднего уровня развития у большинства респондентов (47 человек). Это говорит о том, что больше половины участников исследования могут испытывать некоторые затруднения при общении. Высокий уровень страха отвержения у 10 студентов, что говорит о трудностях в общении с другими людьми и низкий уровень у 13 респондентов, что свидетельствует об отсутствии у них трудностей в установлении контактов. Таким образом, у большинства студентов наблюдается средний уровень как мотива к принятию, так и страха отвержения.

Нами было выделено четыре типа мотивации аффилиации (рис. 2).



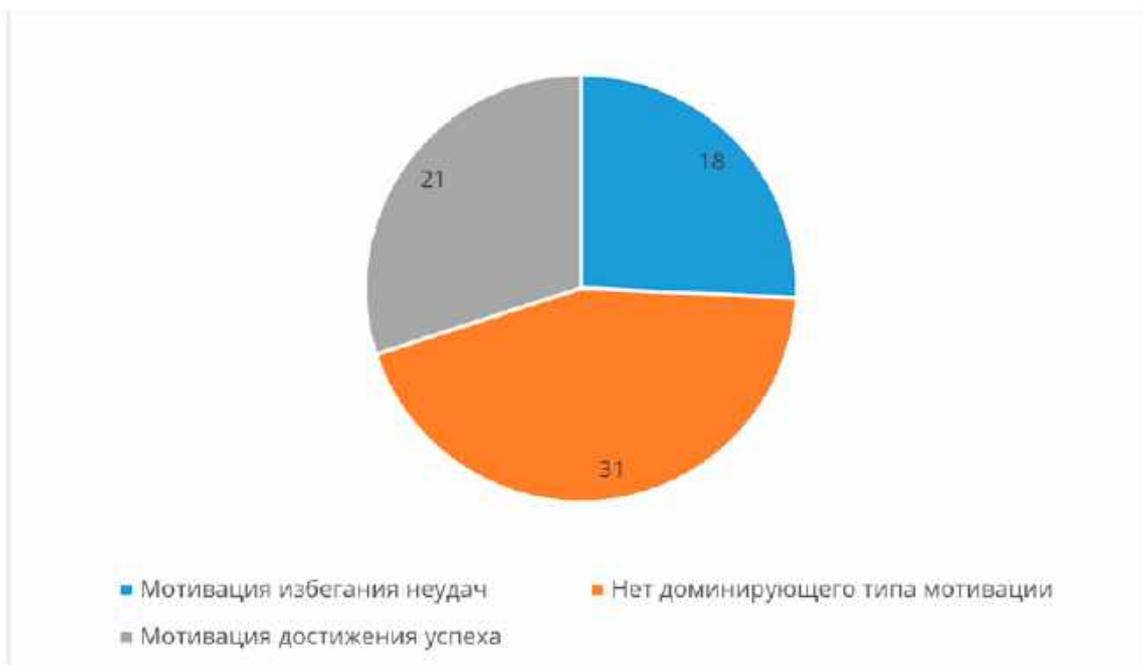
**Рисунок 2. Результаты исследования по методике А. Мехрабиана «Мотивация аффилиации» в модификации М. Ш. Магомед-Эминова, чел.**

Полученные данные указывают на то, что для 21 респондента характерен высокий уровень стремления к принятию (СП) и низкий уровень боязни отвержения (СО). Это говорит о том, что в большинстве случаев потребность к аффилиации в этой выборке удовлетворяется, для участников исследования в большей степени характерен мотив «стремление к принятию группой». Кроме того, у 21 респондента обнаружен тип мотивации «низкое стремление к принятию и низкая боязнь отвержения», что позволяет сделать вывод о незаинтересованности в межличностном общении. Для индивидов с таким типом мотивации аффилиации большинство ситуаций взаимодействия не вызывают ни положительные, ни отрицательные эмоции.

У 14 человек наблюдается тип мотивации аффилиации «низкое стремление к принятию и высокая боязнь отвержения». Это говорит о том, что они активно избегают социальных контактов и ищут одиночества. Также у 14 респондентов высокий уровень стремления к людям и низкий уровень боязни быть отвергнутым. Это позволяет сделать вывод о том, что данная группа опрошенных активно ищет контакты и общение с людьми, при этом испытывая только положительные эмоции от общения.

Для диагностики мотивации достижения нами была использована методика А. Мехрабиана «Опросник мотивации достижения» в модификации М.Ш. Магомед-Эминова. Результаты исследования по данной методике представлены на рис.3.





**Рисунок 3.** Результаты исследования по методике А. Мехрабиана «Опросник мотивации достижения» в модификации М. Ш. Магомед-Эминова, чел.

По результатам мы можем сделать вывод о том, что у подавляющего большинства студентов (31 человек) не обнаружено доминирующего типа мотивации, у 18 опрошенных преобладает мотивация избегания неудач и 21 респондента сильнее выражена мотивация достижения успеха. Полученные результаты говорят о том, что в данной выборке у большинства студентов не обнаружено доминирующего типа мотивации, а преобладающим типом мотивации достижения является мотивация достижения успеха.

Результаты, полученные по методике «Опросник межличностной аттракции» А.В. Сидоренкова, представлены на рис. 4.



**Рисунок 4.** Результаты исследования по методике «Опросник межличностной аттракции» А.В. Сидоренкова, чел.

Мы можем сделать вывод о том, что наиболее выраженным у респондентов является коммуникативный компонент межличностной аттракции. У 24 участников исследования наблюдается средний уровень, у 31 респондента высокий



уровень и у 15 опрошенных низкий уровень коммуникативной аттракции. Также мы выявили, что у 32 студентов средний уровень субъектной аттракции, у 13 опрошенных низкий уровень и у 25 респондентов высокий уровень. По компоненту «деятельностная аттракция» мы видим следующее распределение показателей: у 31 студента средний уровень, у 21 опрошенного высокий уровень и у 18 респондентов низкий уровень.

По результатам проверки шкал методик на нормальность распределения при помощи критерия Колмогорова-Смирнова для одной выборки (т.к. объем выборки  $70 > 50$  респондентов) мы выяснили, что выборка распределена нормально. Все шкалы имеют нормальное распределение. Исходя из того, что выборка имеет нормальное распределение, для проверки наших гипотез о существовании взаимосвязи между уровнем мотивации аффилиации, достижения и компонентами межличностной аттракции у студентов и о повышении уровня мотивации аффилиации и достижения с повышением уровня выраженности коммуникативного компонента межличностной аттракции нами применялся корреляционный анализ Спирмена. Корреляция была статистически значима для  $N=70$  при  $p < 0,05 - 0,235$ , при  $p < 0,01 - 0,306$  (табл. 1).

**Таблица 1. Результаты корреляционного анализа**

Типы мотивации	Аттракция		
	коммуникативная	субъектная	деятельностная
Стремление к принятию	0,276*	0,018	0,046
Страх отвержения	-0,032	0,151	0,018
Избегание неудач	0,002	0,168	0,324**
Достижение успеха	0,262*	0,129	0,101

\* корреляции, значимые на уровне  $p < 0,05$

\*\* корреляции, значимые на уровне  $p < 0,01$

Проанализировав полученные корреляционные связи, мы обнаружили положительную статистически значимую связь между коммуникативной аттракцией и шкалой мотивации аффилиации стремление к принятию ( $r=0,276$ ,  $p < 0,05$ ). Это позволяет предположить, что чем выше у индивида стремление быть принятым в обществе, тем больше он проявляет интереса к общению и взаимодействию с другими людьми.

Мы также обнаружили положительную статистически значимую корреляционную связь между коммуникативной аттракцией и мотивацией достижения успеха ( $r=0,262$ ,  $p < 0,05$ ). Это дает возможность говорить, что люди, ориентированные на успех в профессиональной деятельности, будут стремиться проявлять активность в общении с другими людьми.

Кроме того, нами была обнаружена положительная корреляционная связь между деятельностной аттракцией и мотивацией избегания неудач. ( $r=0,324$ ,  $p < 0,01$ ). Это позволяет утверждать, что люди, ориентированные на избегание неудач, будут стремиться формировать отношения через процесс выполнения задач, преодоления трудностей, используя инструментальные навыки.



## Заключение

Полученные корреляционные связи позволяют сделать вывод о том, что выдвинутые нами гипотезы подтвердились.

Анализ полученных эмпирических данных позволил установить взаимосвязь между коммуникативной аттракцией и шкалой мотивации аффилиации «стремление к принятию», между коммуникативной аттракцией и мотивацией достижения успеха, а также между деятельностной аттракцией и мотивацией избегания неудач.

Перспективы данного исследования связаны с лонгитюдным исследованием мотивации аффилиации, достижения и межличностной аттракции у студентов с последующим сравнением результатов по полу и социальному положению.

## Список литературы:

1. Андреева С.Н. Взаимосвязь самооценки и мотивация аффилиации в юношеском возрасте // Психологическое знание в контексте современности: теория и практика: сборник научных статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 20-22 февраля 2017 года / под общ. ред. Л.М. Попова, Н.М. Швецова. Йошкар-Ола: ООО ИПФ «СТРИНГ», 2017. С. 33-37.
2. Горбач Н.С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. 2021. № 3(345). С. 42-44.
3. Гордеева Т.О., Осин Е.Н. Особенности мотивации достижения и учебной мотивации студентов, демонстрирующих разные типы академических достижений (ЕГЭ, победы в олимпиадах, академическая успеваемость) // Психологические исследования. 2012. Т. 5. № 24. С. 4.
4. Грива О.В. Межличностная аттракция и ее детерминирующие факторы // Современная психология: материалы II Междунар. науч. конф. Пермь: Меркурий, 2014. С. 23-25.
5. Емельчев С.С. Психологический феномен межличностных потребностей индивидуума // Молодой ученый. 2022. № 48(443). С. 483-486.
6. Казаренков В.И., Карнелович М.М., Казаренкова Т.Б. Связь эмоциональных свойств студентов и их поведения в межличностных конфликтах // Психолого-педагогический поиск. 2021. № 1. С. 121-131. DOI: 10.37724/RU.2021.57.1.012
7. Калинина Т.В., Кудачкин Д.А. К проблеме изучения межличностной аттракции в отечественной психологии // Научный поиск в современном мире, сборник материалов 10-й международной научно-практической конференции. Махачкала: ООО «Апробация», 2015. С. 145-146.
8. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 672 с.
9. Ожигбесова Т.Е., Виндекер О.С. Особенности взаимосвязи мотивации достижения и аффилиации у педагогов средней школы // Психологический вестник Уральского государственного университета. 2009. № 7. С. 304-309.
10. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Пер. с англ.: Т. Гудкова и др. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.
11. Шадричева А.И. Основные психологические детерминанты межличностной аттракции // Восточно-европейский научный журнал. 2016. Т. 7. № 2. С. 180-183.
12. Шиялева И.Ф., Леонтьева Е.Ю. Мотивация достижения успеха как фактор развития личности // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2023. № 1(68). С. 196-200.
13. Festinger L.A. Theory of social comparison processes // Human Relations. 1954. N. 7(2). P. 17-21. DOI: 10.1177/001872675400700202



# The relationship between the level of motivation, affiliation, achievement and components of interpersonal attraction among students

## **Perova Polina Sergeevna**

Student of Management Psychology at the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

e-mail: [polina.perova.off@mail.ru](mailto:polina.perova.off@mail.ru)

## **Taysayeva Svetlana Borisovna**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

e-mail: [taysaeva.sb@rea.ru](mailto:taysaeva.sb@rea.ru)

## **Abstract**

The article explores the relationship between the level of affiliation motivation, achievement motivation, and the components of interpersonal attraction in students. At the theoretical level, the article highlights the relevance of studying these phenomena in the professional and personal development of students. Affiliation motivation, achievement motivation, and interpersonal attraction have a significant impact on students' behavior, including their socialization processes, academic performance, and professional success. Empirical research suggests that the predominant type of motivation among students is achievement motivation. The most pronounced component of interpersonal attraction is communicative attraction. A significant relationship was found between communicative attraction, the desire for acceptance, and the motivation to achieve success, as well as between activity attraction and the motivation to avoid failure. It was found that the higher the level of the communicative component of interpersonal attraction, the higher the level of motivation for affiliation and achievement.

## **Keywords**

- students • achievement motivation • affiliation motivation • interpersonal attraction
- professional development • personal development • social interaction •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## References:

1. Andreeva S.N. Correlation between self-esteem and affiliation motivation in youth. Psychology Knowledge in the Modern Context: Theory and Practice. Collection of works from the 7th All-Russian research and practice conference with foreign participation. February 20-22, 2017. Ed. L.M. Popov, N.M. Shvetsov. Yoshkar-Ola, IPF STRING, LLC. 2017 P. 33-37.
2. Gorbach N.S. Motivation in psychology: history and the modern state of the problem. Young Scientist. 2021. N 3(345). P. 42-44.
3. Gordeeva T.O., Osin E.N. Features of achievement motivation and study motivation in students demonstrating different types of academic achievements (USE, Olympiad wins, academic success). Psychology Studies. 2012. Vol. 5. N 24. P. 4.
4. Griva O.V. Interpersonal attraction and the factors determining it. Modern Psychology. Materials from the 2nd International Research and Practice Conference. Perm, Mercury. 2014. P. 23-25.
5. Emelchev S.S. Psychological phenomenon of individual interpersonal needs. Young Scientist. 2022. N 48(443). P. 483-486.
6. Kazarenkov V.I., Karnelovich M.M., Kazarenkova T.B. Link between emotional traits of students and their behavior in interpersonal conflicts. Psychological and Pedagogical Search. 2021. N 1. P. 121-131. DOI: 10.37724/RSU.2021.57.1.012
7. Kalinina T.V., Kudachkin D.A. Concerning the study of interpersonal attraction in Russian psychology. Scientific Search in the Modern World. Collection of materials from the 10th International Research and Practice Conference. Makhachkala, Aprobatsiya, LLC. 2015. P. 145-146.
8. McClelland D. Human Motivation. St. Petersburg, Piter, 2007. 672 p.
9. Ozhgibesova T.E., Vindeker O.S. Features of the link between achievement motivation and affiliation in middle school teachers. Ural State University Psychology Bulletin. 2009. N 7. P. 304-309.
10. Heckhausen J. Motivation and Action. Russian translation by T. Gudkova et al. 2nd ed. St. Petersburg, Piter. Moscow, Smysl. 2003. 860 p.
11. Shadricheva A.I. Key psychological determinants of interpersonal attraction. East European Scientific Journal. 2016. Vol. 7. N 2. P. 180-183.
12. Shilyaeva I.F., Laontyeva E. Yu. Success motivation as a personal development factor. Bulletin of Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla. 2023. N 1 (68). P. 196-200.
13. Festinger L.A. Theory of social comparison processes // Human Relations. 1954. N. 7(2). P. 17-21. DOI: 10.1177/001872675400700202

*Поступила в редакцию: 03.04.2025*

*Принята в печать: 26.09.2025*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Диалогический подход в восстановлении нарушенного речевого общения у подростков посредством семейной групповой логопсихотерапии



## Кругликова Анна Юрьевна

Кандидат психологических наук, педагог-психолог  
МБДОУ д/с «Здоровый ребенок», Таганрог,  
Российская Федерация  
e-mail: [annkru@mail.ru](mailto:annkru@mail.ru)

## Аннотация

Статья посвящена научному обоснованию и реализации диалогического подхода в процессе восстановления нарушенного речевого общения у заикающихся подростков посредством семейной групповой логопсихотерапии. Дана характеристика речевых, коммуникативных и личностных трудностей подростков при заикании, а также диалогических отношений в их семьях. Раскрыты этапы, принципы и методы оказания помощи заикающимся подросткам в разновозрастных группах при активном участии их родителей. Описаны особенности выстраивания диалога в группе на каждом из этапов социореабилитационной работы. Представлены результаты использования диалога как средства восстановления нарушенного речевого общения у подростков в группе и в семье. Показана эффективность диалогического подхода в преодолении заикания у подростков и в гармонизации детско-родительских отношений. Показано, что обучение подростков и родителей диалогу выступает в семье средством профилактики рецидива речевого дефекта и минимизации трудностей в период подросткового кризиса.

## Ключевые слова

• подростки, семья • детско-родительские отношения • речевое общение • заикание • семейная групповая логопсихотерапия • диалогический подход, диалог •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



## Благодарности

Автор выражает благодарность за многолетнее сотрудничество кандидату психологических наук, руководителю Центра развития и коррекции «Правильная речь» Ирине Владимировне Янченко; за помощь и поддержку коллегам МБДОУ д/с «Здоровый ребенок»: заместителю по воспитательно-методической работе Людмиле Петровне Приходько, воспитателю Елене Викторовне Прокопец, педагогу-психологу Юлии Владимировне Крымовой.

## Введение

Наш многолетний опыт связан с работой в разновозрастных группах для детей, подростков и взрослых, страдающих заиканием в форме логоневроза. Логопсихотерапевтический подход, сложившийся в 60-70-х годах XX в., рассматривает заикание как форму нарушенного речевого общения, симптомы которого проявляются в значимых для человека ситуациях общения (научная школа Ю.Б. Некрасовой – Н.Л. Карповой) [7; 8].

Одним из средств восстановления нарушенного речевого общения у заикающихся разного возраста является система семейной групповой логопсихотерапии. Важным ее принципом выступает непосредственное и активное участие родителей и родственников заикающихся подростков и взрослых в групповом процессе на всех этапах социальной реабилитации [8]. Эффективность указанной системы обеспечивается комплексностью воздействий на речевые, коммуникативные и социальные трудности заикающихся; взаимонаправленностью, взаимопроникновением методов логопедической, психологической и психотерапевтической работы, обращенных к речи и личности заикающихся.

Научно-теоретические и методологические основания системы связаны с изучением категорий общения и диалога в исследованиях А.А. Бодалева, А.А. Леонтьева, В.Н. Мясищева и др. [1; 8]. Диалогическая направленность логопсихотерапевтической работы обусловлена концепциями развития личности человека на всех этапах становления общения в онтогенезе (Л.И. Божович, Л.С. Выготский, Д.Б. Эльконин и др.) [2; 8; 11].

Анализ исследований по проблеме общения (А.А. Бодалев, Н.Л. Карпова, Т.П. Флоренская) показывает, что основными характеристиками диалогического общения в соответствии с методологическими принципами культурологических и психологических концепций являются:

- диалогическая направленность взаимодействия как ориентация на совместное сотрудничество и сотворчество;
- равноправие диалогических позиций и открытость их предъявления;
- взаимное принятие ценностей личности каждого участника диалога;
- наличие единого предмета общения как общего смыслового поля диалога [1; 8; 10].

Разрабатываемая в современной психологии проблема общения всё больше доказывает на практике, что его диалогическая форма в наибольшей степени способствует полноценному развитию личности. В системе семейной групповой логопсихотерапии именно диалог выступает как метод, средство и пространство восстановления нарушенной социальной коммуникации [8]. Способность заикающихся, их родителей и родственников к диалогу стабилизирует семью в период восстановления нарушенного речевого общения. Посредством диалога родители создают в семье необходимые условия для укрепления у ребенка и перевода в социум продуктивных коммуникативно-речевых стратегий поведения.



Изученное нами педагогическое наследие А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского позволяет определить полноценное диалогическое общение в семье как совместное видение ситуаций, совместное обсуждение проблем. При этом речь идет о совместном устремлении к общим целям, духовной общности в направлении совместных действий. Равенство позиций, в свою очередь, означает признание активной роли каждого члена семьи, взаимность воздействия, а также понимание родителями необходимости учиться видеть мир глазами ребенка. В этом диалоге основным стержнем выступает пристальное наблюдение жизни своего ребенка как индивидуальности, всматривание и «вчувствование» в его внутренний мир, признание его права на отдельность, независимость, инаковость.

В работах А.С. Спиваковской воспитание рассматривается как общение-диалог, дается описание его характеристик: высокая культура детско-родительских отношений, умение проникать в душевный мир ребенка, наличие индивидуализированных средств воздействия и взаимодействия, создание условий для полноценного развития личности ребенка [9]. Особую значимость в развитии диалогического общения имеет эмоциональная сторона воспитания, предполагающая искренность и естественность проявления эмоций, взаимное погружение в мир чувств и переживаний друг друга.

Указанные выше характеристики диалогического общения, согласно Э.Г. Эйдемиллеру с соавторами, позволяют отнести ту или иную семью к гармоничным, нормально функционирующим семьям. В семьях дисфункциональных, к которым могут быть отнесены семьи, воспитывающие детей с различными нарушениями в развитии, в том числе речевыми, некоторые из характеристик общения как диалога утрачиваются или слабо проявляются<sup>1</sup>.

Цель настоящей статьи – научно-практический анализ роли, возможностей и форм диалога как средства восстановления нарушенного речевого общения у подростков от 10 лет в группах семейной логопсихотерапии при активном и непосредственном участии членов их семей.

## Методология групповой работы

В целях преодоления заикания у подростков необходимо изучение каждого из них, их родителей, а также группы в целом на всех этапах логопсихотерапевтической работы.

Традиционно в группе семейной логопсихотерапии ведущим методом исследования выступает оригинальная методика динамической психотерапевтической диагностики Ю.Б. Некрасовой, включающая библиотерапию в особой связке с психометрическими и проективными тестами [7]. Вариант данной диагностики был дополнен Ю.Б. Карповой с учетом вовлечения в работу родителей и родственников участников группы [3; 4]. Апробируя динамическую психотерапевтическую диагностику в работе с детьми, начиная с младшего подросткового возраста, мы также внесли дополнения за счет создания адаптивных вариантов библиотерапевтических произведений и психологических тестов [6].

Среди методов психологической диагностики речи и личности подростков, их родителей были использованы: наблюдение, опрос, проективные рисуночные тесты «Я и моя речь», «Я и другие», «Несуществующее животное», управляемое сочинения «Я и моя семья» (для родителей – семья, где они были детьми), тесты-опросники «Речевой дневник», «Лидерство», «Самохарактеристика», «Речевая тревога» и «Речевые притязания» В.В. Калягина, тесты «Потребность

<sup>1</sup> Эйдемиллер Э.Г., Добряков И.В., Никольская И.М. Семейный диагноз и семейная психотерапия. Учебное пособие для врачей и психологов. – СПб.: Речь, 2003. 334 с.



в достижениях» и «Потребность в общении» (Ю.М. Орлов с соавт.); «Фрустрационный тест С. Розенцвейга (детский вариант), тест «Ситуативная и личностная тревожность» Ч. Спилбергера, мотивационный тест А. Реана и др. Дополнительно для родителей: «Шкала измерения тревожности Д. Тейлор, «Шкала оценки психологических состояний» Рикса-Уэсмана; тест родительского отношения А.Я. Варга и В.В. Столина, «Фрустрационный тест» С. Розенцвейга (взрослый вариант), управляемое сочинение «Мой ребенок» и др. [4; 8].

Группы, с которыми мы работаем, являются разновозрастными, объединяющими лиц разного возраста, пола, образования, социального и профессионального статуса, жизненного опыта. С ростом стажа заикания общение подростков все больше невротизируется, обрастает психологическими наслоениями и, как правило, приводит к нарушению диалогических связей в социуме и в семье.

В процессе наших многолетних исследований выявлены некоторые общие характеристики подростков, участников групп: высокий уровень ситуативной и личностной тревоги, склонность к тревожным и невротическим реакциям, заниженная самооценка, неуверенность, ограниченная самостоятельность, коммуникативные реакции избегания общения, трудности самореализации<sup>2</sup>.

По материалам Н.Л. Карповой, А.Ю. Кругликовой к общим особенностям семей, воспитывающих подростков от 10 лет с заиканием, можно отнести: преобладание «материнского воспитания», отношения повышенной ответственности и тревоги друг за друга, пониженный эмоциональный фон по отношению к детям, ориентация на внешние оценки, а также неадекватное отношение родителей к речевому дефекту своего ребенка и к нему как личности [6; 8].

В семейном воспитании подростков исследователи (Н.Л. Карпова, А.Ю. Кругликова, А.С. Спиваковская и др.) выделяют следующие особенности диалога: преобладание неосознаваемых мотивов и отношения к детям, неустойчивость и ригидность форм взаимодействия, склонность к монологичности и императивности общения, ослабление способности к когнитивной и эмоциональной децентрации, искажение содержания диалогической направленности [6; 8; 9]. В результате детско-родительские отношения в семье чаще складываются как симбиотические или гиперопекающие.

Анализ семей подростков, участвующих в семейной логопсихотерапии, показывает, что на указанные выше особенности дополнительно накладываются трудности, связанные с вхождением детей в пору отрочества, когда родители вынуждены пересматривать устоявшиеся взаимоотношения, подходы к воспитанию детей. Вхождение ребенка в подростковый возраст требует установления в семье нового баланса между усиливающейся эмансипацией и автономией подростков и родительской ответственностью и заботой. Установление такого баланса осложняется тем, что заикание в период отрочества, когда общение становится основополагающей сферой самореализации, самоопределения и самоутверждения подростка, развивается на фоне усиливающейся логофобии (страха речи).

Педагогические воздействия родителей подчас идут вразрез с возрастными психологическими особенностями и потребностями взрослеющих детей. Готовность родителей опекать заикающегося ребенка (говорить за него, определять круг его общения, прерывать ненужные с их точки зрения контакты), даже выраженная в мягких формах, начинает угнетать подростков. Авторитарность родителей в семейном общении, диктуемая заботой и гиперсоциализированной ответственностью, свидетельствует об отсутствии у родителей диалогического подхода во взаимоотношениях с детьми. В результате потребность подростка в общении на интимно-личностном уровне фрустрируется дважды: по линии

<sup>2</sup> Кругликова А.Ю. Психологические особенности личностного роста младших подростков в условиях разновозрастного коллектива: на примере групп семейной логопсихотерапии: Дис. ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2006. 224 с.



«насильственного» удержания ребенка на ближайшей по отношению к себе межличностной дистанции и по линии ограниченности сфер и возможностей общения вследствие заикания.

Всё это усиливает тенденции к психологической ломке личности подростка, формированию у него психологических защит на основе позиции закрытости, недоверия и отчуждения. Неконструктивные детско-родительские отношения усугубляются жесткой фиксацией родителей на речевом дефекте ребенка. В дальнейшем это не только провоцирует хронификацию заикания, усиливая невротические личностные проявления (повышенная тревожность, пассивно-оборонительный стиль поведения, неуверенность, необщительность и т. д.), но и блокирует мотивацию заикающегося подростка к целенаправленной работе по преодолению речевого дефекта.

Противодействием этому может служить актуализация диалогического потенциала семьи как системы – возможность обеспечить и реализовать равновесие позиций в общении с подростками через уважение их личностной автономии и самостоятельности. Поэтому ведущей стратегией в группах является в начале работы сохранение и расширение оставшихся «островков» диалога в семье, а затем постепенное увеличение диалогического поля взаимодействия и межличностного детско-родительского общения через открытие новых тем и сфер общения с подрастающим ребенком. Эта стратегия реализуется постепенно, от этапа к этапу посредством перевода освоенных коммуникативно-речевых стратегий у подростков и родителей за пределы группы – в семейные отношения.

Рассмотрим, как это происходит в процессе преодоления логоневроза в группах, реализующих систему семейной групповой логопсихотерапии.

Курс социальной реабилитации заикающихся подростков и взрослых длится очно-заочно в течение одного года. Его цель – вызывание, закрепление и пролонгирование позитивных психических состояний, формирование коммуникативной успешности подростка в процессе организации полноценного диалогического общения внутри группы. Это позволяет раскрывать диалогический потенциал личности каждого участника, гармонизировать детско-родительские отношения за счет проработки невротических моделей внутриличностного и семейного взаимодействия.

Система семейной групповой логопсихотерапии реализуется в течение четырех основных этапов:

- **I этап — *пропедевтико-диагностический***: 3-6 месяцев заочно подростки и их родители выполняют задания согласно динамической психотерапевтической диагностике, отвечая на психологические тесты в особой «связке» со специально подобранными литературными произведениями, которые даются им для прочтения и письменного отзыва с целью выявления личностных качеств и характерологических особенностей участников;
- **II этап — *сеанс эмоционально-стрессовой психотерапии***, по К.М. Дубровскому, когда за 1-1,5 часа у группы заикающихся (8-12 человек) на сцене перед зрительным залом происходит «снятие заикания»;
- **III этап — *активная семейная групповая логопсихотерапия***: 3-5 недель ежедневных 7-8-часовых занятий, насыщенных речевыми, дыхательными, голосовыми упражнениями с элементами коммуникативного тренинга и арт-терапии (вокалотерапия, танцевальная терапия, ролевая игра, психодрама), логопсихотерапевтическими беседами и еженедельными творческими экзаменами;
- **IV этап (через 4-5 месяцев) — *контрольно-поддерживающий***: 2 недели ежедневных 7-8-часовых групповых занятий, повторяющих все основные элементы активного этапа семейной логопсихотерапии на более высоком и сложном уровне, включая кино- и видеотерапию.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Обобщение многолетней практической работы на всех этапах системы семейной групповой логопсихотерапии позволяет установить, что ведущими факторами восстановления способности к диалогу в процессе преодоления заикания у подростков являются:

- включение членов семьи в процесс социальной реабилитации на всех этапах работы как равноправных и активных участников;
- организация группы как культуро-сообразной модели «семьи» с закрепленными за каждым членом социальными ролями: «дети» – подростки и взрослые разного возраста, преодолевающие заикание; «родители» – родители и родственники «детей» (братья, сестры, дедушки, бабушки, тети, дяди и пр.), «старики» и «группа поддержки»;
- создание в группе особого взросло-детского пространства (общие дети, общие родители), объединяющего всех участников на основе учебно-лечебного сотрудничества, эмоционального соучастия и сотворчества;
- обеспечение во всех видах групповой работы диалогического общения на основе субъект-субъектных отношений внутри единого смыслового поля;
- организация межличностного взаимодействия взрослых и детей, позволяющего каждому изучать стиль общения свой и партнера, разнообразить репертуар общения с разными членами семьи, накапливать разносторонний и разноуровневый коммуникативный опыт [6].

## Диалог на каждом из этапов работы

Представим содержание и результаты работы на каждом из этапов семейной групповой логопсихотерапии по восстановлению способности к диалогу и развитию диалогических качеств личности участников группы.

Уже на *I пропедевтико-диагностическом этапе* складывается особое диалогическое пространство опосредованного взаимодействия и взаимопонимания, а инструментом служит библиотерапия (метод лечения книгой). Участники группы и их родители читают предложенные художественные произведения, письменно фиксируют свой эмоциональный отклик на них. Динамическая психотерапевтическая диагностика (библиотерапевтические произведения в особой связке с психодиагностическими тестами) направлена на создание «портрета неповторимости» каждого члена группы и семьи в целом. Средством выступает многослойный диалог «логопсихотерапевт – художественное произведение (автор) — участник группы».

Учитывая слабый интерес подростков к чтению и издержки литературного образования в школе, логопсихотерапевт предлагает семейное чтение. Обозначенный нами диалог трансформируется в такую его форму как «подросток — художественное произведение — родитель». Предварительно родители консультируются по вопросу, как помочь детям организовать читательскую деятельность, своевременно выполнить библиотерапевтические задания. Работая с семьей, мы стремимся обозначить свои позиции – понимание культуры чтения как основы активного духовного становления личности подростка, понимание чтения как механизма, позволяющего запускать процессы самовоспитания и самоисцеления.

Организация на данном этапе семейного чтения в различных его формах (чтение всей семьей, чтение друг другу по очереди, чтение по ролям, чтение с продолжением) облегчает процесс усвоения детской и взрослой литературы подростками, помогает им постичь сюжет, поступки героев, авторский замысел. Как показывает наш опыт, правильно организованное семейное чтение начинает определять в дальнейшем совместную духовную деятельность, которая продолжается и после того, как прочитана последняя страница книги. Диалог родителей и детей, опосредуемый книгой, ее обсуждением, в дальнейшем вы-



зывает новые темы для семейного разговора, источником которых выступает последствие совместного прочтения. Возникшие мысли и чувства, суждения и ассоциации уточняются, осмысливаются и стилистически оформляются в доверительной беседе детей и родителей. Эмоциональное сопереживание и соучастие в судьбе героя продуцируют камерные эмоционально-личностные отношения внутри семьи, возможные только на основе субъект-субъектных, партнерских отношений. Происходит взаимное обучение умению слушать и понимать, терпеливо принимать чужие суждения и оценки<sup>3</sup>.

Проявление со стороны родителей подлинного интереса к подростку-собеседнику, взаимная любознательность, неназойливая помощь дают ему возможность оставаться самим собой, быть открытым и самостоятельным и в беседе, и в письменном выражении своего мнения о прочитанном. Фактически на этом этапе в триаде «личность – деятельность (в данном случае читательская) – общение» реализуется семейная педагогика сотрудничества, диагностируются (по отзывам) и уже относительно корректируются детско-родительские отношения. Постепенно создается необходимая «психологическая почва» не только для дальнейшего «лечебного перевоспитания», но и для предупреждения острых проявлений подросткового кризиса в будущем.

Отзывы по окончании пропедевтического этапа работы свидетельствуют о пробуждении у подростков интереса к чтению, вкуса к хорошей книге, об изменившемся отношении к себе и к своему речевому нарушению, о возросшей мотивационной включенности в процесс исцеления. Так, 11-летний подросток отмечает: *«Пока я проходил подготовительный этап, я стал лучше читать, пересказывать и мыслить. Я узнал новые рассказы и сказки. И еще мне всё это пошло на пользу»*. Мама девочки 11 лет пишет в заключительном задании: *«Этап библиотерапевтический оцениваю положительно, несмотря на некоторые трудности... Этап был полезен в смысле общения меня с дочерью. В повседневной жизни за школой, работой, домашними хлопотами так мало времени остается для общения с собственным ребенком ... Прочтение и осмысление книг нам доставляло удовольствие, готовило детей и родителей к работе над своей речью»*.

За время пропедевтического этапа мы наблюдаем у подростков группы изменения в представлениях о себе, близких людях, в мотивации к преодолению логоневроза. Чтение одних и тех же книг создает единый ментальный и эмоциональный опыт, который на следующих этапах будет определять создание единого диалогического поля взаимопонимания между всеми участниками группы. На основе анализа полученных в откликах данных логопсихотерапевт накапливает ценный материал для планирования и проведения следующего этапа работы.

**II этап – сеанс эмоционально-стрессовой психотерапии (ЭСПТ)** – рассматривается как основополагающий в начальном преодолении логоневроза и представляет собой модель «публичного, комплексного индивидуально-группового воздействия психотерапевтического и педагогического содержания, синтез приемов и методик, варьируемых в процессе проведения» [7, с. 71]. В его основе – метод директивного группового внушения наяву К.М. Дубровского, который предложил использовать данный метод для «одномоментного снятия» функциональных неврозов, в том числе заикания. Ю.Б. Некрасова адаптировала сеанс К.М. Дубровского и встроила его в свою методику групповой логопсихотерапии. Однако в этой процедуре она видела не одномоментное воздействие, которое освобождает заикающегося от речевого недуга, а «мобилизирующий этап в комплексе мероприятий, создающий правильную настроенность больного, установку на дальнейшую работу» [7, с. 72]. Н.Л. Карпова обогатила алгоритм

<sup>3</sup> Кругликова А.Ю. Семейная групповая логопсихотерапия: учебное пособие / под ред. Н.Л. Карповой. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского научно-исследовательского института педагогики и психологии высшего образования, 2017. С. 299-305.



проведения сеанса с учетом присутствия в зрительном зале родителей и родственников и дальнейшего их участия в групповом процессе. Исследователь дополнила анализ психических состояний участников сеанса в каждой его части и добавила те из них, которые характерны для наблюдателей сеанса [8]. Наш практический опыт позволил адаптировать процедуру сеанса к особенностям детей младшего подросткового возраста и создать варианты участия в этом сеансе детей младшего школьного возраста.

На сеансе ЭСПТ у заикающихся подростков возникает состояние фрустрации, что помогает раскатыть ригидные состояния, обнаружить и снять жесткие модели поведения, и тем самым сформировать особые саногенные (оздоравливающие по Ю.М. Орлову) состояния к моменту заключительной части сеанса – «ввод в речь». В результате происходит личностно-мотивационный «взрыв», подобный тому, который был описан А.С. Макаренко, активизирующий речевые, эмоциональные и поведенческие изменения личности. Таким образом, вызывание, усиление и пролонгирование позитивных психических состояний рассматривается как главный механизм социореабилитации личности, приводящий к стойким личностным новообразованиям в речевом поведении подростка.

Следует отметить, что диалог на сеансе выстраивается необычным способом: он осуществляется в основном при полном молчании участников группы (заикающихся), только в конце сеанса они с помощью логопсихотерапевта начинают говорить и говорить хорошо без запинок. Но даже в молчании происходит серьезная внутренняя работа по восприятию и переработке лечебной информации, которую дает логопсихотерапевт – ведущий сеанса. Важно подчеркнуть, что диалог на сеансе – это особый, «скрытый» диалог, так как его участники получают в несколько измененной форме всё то, что уже ранее написали в своих письменных отзывах на прочитанные произведения. И сейчас, на сеансе, они без слов «отвечают» логопсихотерапевту своим пристальным вниманием, интенсивностью проживания услышанного, накалом своих психических состояний и мотивационной готовностью понимать, а в конце сеанса говорить. Как сказал один участник сеанса: *«Я не всё слышал, но всё понял!»*

Итак, на сеансе возникает многоуровневый диалог. В нем интегрируются:

- 1) диалог логопсихотерапевта и группы, стоящей на сцене, когда один говорит, другие внимают и отвечают невербально;
- 2) диалог логопсихотерапевта и зрительного зала, в котором находятся родители и родственники стоящих на сцене, выпускники прошлых групп, приглашенные гости;
- 3) молчаливый, но полный энергии переживаний, сочувствия и эмпатии диалог зрительного зала и каждого стоящего на сцене, опосредованный словами и действиями логопсихотерапевта на сеансе.

Участники этого мощного полилога пишут:

*«На сцену выходить было очень страшно, чувство страха меня не покидало. Во время сеанса мне уже стало спокойнее, так как я понимал, что будет происходить, вспоминая фильм. Я не верил, что я буду падать назад, но после того, как я почувствовал движение тела назад, как будто я падаю, у меня проскочило чувство шока ... В конце сеанса появилось чувство легкости и хорошего настроения, как будто она (ведущая И.В. Янченко), что-то включила у меня в голове. Самое сильное ощущение было после сеанса. Мне почему-то стало очень легко, и я не был так напряжен, как до сеанса; ... было хорошее настроение и такое чувство, что я всё могу сделать на этом свете» (С.З.С., 13 лет);*

*«Я был максимально сосредоточен во время сеанса. Я осознавал, что происходит со мной. Напряжение мое ушло. Самое сильное ощущение было, когда Ирина Владимировна подошла ко мне и говорила про то, что путь к избавлению от заикания это вера в себя в жизни, но путём сильной работы над собой. Благодаря превращению на сеансе я услышал свои проблемы. И узнал мнение о себе от другого человека. Главное не отступить назад и закончить начатое. И обязательно*

слушать преподавателей» (П.Р.В., 14 лет).

«О сеансе думаю сейчас постоянно. Я не могу подобрать нужных слов, чтобы передать то, что я чувствую. У меня огромная радость, счастье и благодарность ко всем» (Я.В., мама Я.М., 10 лет).

«Я как бы участвовала в диалоге, было полное доверие, понимание, вера и надежда, что это все правильно» (Г.О.А., мама Г.А., 12 лет).

Сеанс длится не более двух часов, но его содержание насыщено энергией, со-переживанием, со-настроенностью и со-участием. В этом диалоге возникает тот резонанс состояний, который приводит к подлинному объединению знакомых и незнакомых людей.

На **III этапе активной групповой логопсихотерапии** в процессе комплексной разноплановой работы по преодолению логоневроза у подростков и взрослых участников группы выстраивается уникальное диалогическое пространство. Его своеобразие определяются тем, что группа функционирует как культурно-обусловленная модель расширенной семьи и выступает как один из ведущих факторов обучения диалогическому поведению на основе первоначального доверия. Существование такой модели облегчается присутствием действительных членов семьи и теми социальными ролями, которыми наделяются все в группе: «дети» – подростки и взрослые, желающие избавиться от логоневроза, «родители» – биологические родители и другие родственники, независимо от возраста (в том числе братья и сестры), «стариками» – выпускники прошлых групп, помогающие осуществлять процесс, и «группа поддержки» – студенты, коллеги-специалисты, учителя, одноклассники подростков, эпизодически участвующие, но поддерживающие «детей».

Разновозрастность группы (от 7 до 75 лет) усиливает эффект взаиморазвития в постепенно складывающихся диалогических отношениях. Среди людей разного возраста, уровня образования, житейского и профессионального опыта создаются условия для поддержания диалога между детьми и родителями через лечебно-педагогическую информацию о психологических закономерностях общения, взаимодействия и социального влияния людей, через развитие у взрослых и подростков умения познавать себя и других, находить наиболее гибкие способы разрешения возникающих противоречий. Логопсихотерапевтическая работа представляет собой, с одной стороны, психологический ликбез детей и родителей, с другой – социально-психологический тренинг, позволяющий накапливать опыт диалогического взаимодействия. Межличностные отношения в такой группе становятся естественным полигоном для освоения и отработки навыков диалогического общения. Каждый участник группы вносит свой личный вклад в соответствии с возрастом и полом, образованием, жизненным опытом.

В группе семейной логопсихотерапии организуется содержательная совместная и / или совместно-разделенная деятельность детей и родителей, которая предполагает не привычное пассивное наблюдение родителями процесса, а активное проживание всеми членами семьи каждого этапа методики, каждого задания и упражнения. Используемые формы и методы работы сопровождаются стимулирующей диалогической направленности в общении и создают почву для создания атмосферы доверия и взаимопонимания в группе. В формировании у подростков диалогических качеств особую значимость приобретает прием «авансированного доверия» (по А.С. Макаренко) при овладении речевыми навыками, а также прием «авансированного успеха» (по В.А. Сухомлинскому), что позволяет усиливать мотивацию к дальнейшим изменениям. Со временем подростки становятся более уверенны в себе и своей речи, переходят в коммуникации с пассивно-оборонительной позиции на активную, с монологического на диалогический способ общения в группе и за ее пределами [6].

В ежедневном многоплановом и содержательном общении родители и подростки постепенно уравниваются в своих правах, часто обмениваясь ролями,



меня дистанции и позиции. Родители опекают «чужих» детей, дети помогают «чужим» родителям. И взрослые, и дети постоянно дают друг другу «обратную связь», которая не всегда озвучивается, но обязательно присутствует в групповом процессе. Разнообразные функциональные тренировки, речевые упражнения с учебными и художественными текстами, психологические упражнения, в том числе социально-коммуникативные, участие в психотерапевтических беседах обязательны для всех. В терапевтическом процессе постоянно «считывается», диагностируется без трудоемких тестов и опросников влияние «семейного фона» на всех присутствующих членов семьи. На этой основе выстраивается стратегия коррекции детско-родительских коммуникаций в направлении диалога.

Постепенно происходит восстановление и актуализация диалогического потенциала семьи, повышение уровня диалогичности детско-родительских отношений. Процесс социальной реабилитации вовлекает в помощь каждому участнику не только родителей, но и других ближайших родственников. Семейное «Мы» действительно становится целостным соединением независимых и самостоятельно-ответственных личностей, обеспечивающим установление равноправных партнерских отношений. Это отражено в дневниковой записи одного из отцов, активно участвующего в группе: *«Моя семья – единый цельный организм. Конечно, у каждого свои цели, желания и методы достижения этих желаний, но есть и некое Ядро, вокруг которого всё вертится»* (В.Н.А., папа В.Я., 11 лет).

За счет общей работы и разнообразных событий, общих интересов, целей, тематики обсуждений создается единое «смысловое поле», в котором отношения детей и родителей поднимаются на новый уровень – уровень со-трудничества и со-гласия. Отметим, что данная позиция предполагает не пассивное принятие и признание друг друга; настоящий диалог есть активное понимание, в результате которого происходит взаимное обогащение и со-творчество личностей ребенка и родителей. Из дневника отца 12-летнего подростка: *«Каждому человеку нужно знать, что он не один в этом мире, что есть кто-то или что-то, способное запечатлеть сам факт существования этого человека. Одни находят поддержку в религии, другие окружают себя друзьями и знакомыми, третьи всё это находят в своей семье, расширяя её до пределов мира, коим, по сути, она и является»*.

Совместная групповая деятельность подростков и родителей позволяет им лучше понимать друг друга, видеть друг в друге новые черты и менять средства и тактику общения. Индикатором изменения состояний, мыслей, взглядов на себя у подростков и у родителей являются их дневниковые записи, отчеты и самохарактеристики к окончанию активного этапа логопсихотерапии.

*«Занятия в группе еще больше сблизили меня с сыном. За это время наша семья стала еще сплоченнее, мы стали больше понимать друг друга, доверять друг другу. Наш сын для нас с мужем открылся с новой стороны: мы увидели целеустремленного, ответственного, уверенного в себе человека, который с упорством преодолевает трудности и не останавливается на половине пути»* (К.Т.Н., мама К.Р., 15 лет).

*«Мы проделали большую работу. Я даже не думала, что будет так трудно, дочь стала более уверенной, раскрепостилась, у нее заблестели глаза. Дома мы стали больше разговаривать друг с другом, стараюсь понять своих детей»* (К.С.В., мама А.К., 13 лет).

*«Мне это нужно было не меньше, чем моей дочери. Занятия в группе помогли понять себя и своего ребенка более полно»* (А.М., мама А.В., 13 лет).

*«Во время беседы ко мне пришло ощущение, чувство, что надо отпустить дочь, пусть она будет такой, какой она хочет. Если раньше я хотела, чтобы она была более общительной, более самостоятельной, то сейчас, может быть, не трогать ее, пусть она сама решит, как ей лучше, и со временем она будет именно такой»* (Я.В.В., мама Я.М., 10 лет).



*«Мое поведение дома изменилось. Я стал больше времени уделять семье, а точнее детям. Думаю, что это общение стало более качественным. Стал больше понимать своих детей, как бы посмотрел на них другими глазами. Сейчас они тянутся ко мне больше, чем обычно, и не хочется их разочаровывать» (К.С.В., папа К.А., 15 лет).*

*«Почти в самом начале мы осознали, что нас не излечат чудесным образом от заикания, и нам придется приложить немало усилий, чтобы победить его. И мы приняли это. И настроились на работу. За это время мы поняли и поменяли многое в себе. Все в семье стали намного ближе, теплее, заботливее. Только диалог с ребенком позволяет услышать друг друга и найти приемлемое решение. Этот период был для меня одновременно и волнительным, и радостным, и безумно сложным» (В.Е.Н., мама В.Я., 11 лет).*

По окончании третьего этапа группа расстается на полгода до IV контрольно-поддерживающего этапа. Как было отмечено ранее, на этом этапе в течение 10-12 дней повторяется содержание работы на предыдущем, активном этапе, однако изменяется уровень сложности и самостоятельности в организации разных форм работы. Многие виды деятельности готовят и проводят сами подростки, в каждое из занятий они вносят творческое разнообразие, предлагают новые темы для обсуждения, варьируют способы проведения знакомых упражнений. С помощью наблюдения, рефлексии и повторного тестирования проверяется устойчивость речевых и личностных изменений. В начале этапа анализируется жизнь и учеба вне группы: речевые победы, достигнутые успехи в освоении диалога, возможные речевые неудачи, стратегии совладания с трудными коммуникативными ситуациями, степень удержания диалогических отношений в семье.

Для логопсихотерапевта этот этап становится диагностическим. Выявляется эффективность проведенной работы и определяется правильность выбора той или иной стратегии как по отношению ко всей группе, так и по отношению к каждому ее участнику. Повторная диагностика, как правило, показывает снижение речевой и личностной тревоги, что свидетельствует о разрушении важнейшего психологического барьера на пути к полноценному диалогическому общению. Отмечается повышение потребности в достижениях, рост мотивации успеха как основы стратегии личностных достижений. Это говорит о том, что диалогическая направленность работы с подростками, их семьями активизирует ведущие потребности подросткового возраста в достижении взрослости. Создание диалогического пространства в группе стимулирует подростков к субъектной позиции, к принятию ответственности за свои действия, поведение, что запускает стремление к самоизменению, самовоспитанию, личностному росту [5].

Одним из способов выявления эффективности преодоления заикания у подростков являются проективные методы, среди которых метод метафоры. Еще Ф. Перлз писал, что метафора рождается из фантазирования, она является многоуровневым символическим отражением внутренней динамики личности и ее отношений с другими. Метафора, обладая множеством смыслов, содержит в себе не только затруднения, тупики и барьеры, но и альтернативные выходы из затруднений, что отчасти приводит к разрешению проблемы. Изменение метафор в терапевтическом процессе дает возможность отследить динамику психических состояний подростков, что актуально для семейной групповой логопсихотерапии.

Опыт показывает, что в групповом процессе восстановления нарушенного речевого общения метафоры выполняют: диагностическую (проблемное поле клиента), мотивирующую (баланс состояний и воздействий) и контрольно-оценочную (определение эффективности процесса) функции. В начале работы проективные рисунки и комментарии к ним отражают негативное представление подростков о своей речи и о себе, выявляют резкий дисбаланс в континууме «речь – личность». Примеры метафоры заикания: «весь», в которых чаша с



*плохой речью преобладает, «груз, который висит на мне», «мяч, катящийся по волнообразной дорожке: то вверх, то вниз», «спотыкающиеся шаги», «засохшее дерево», «замок, запирающий рот и сердце» и пр.<sup>4</sup>*

По окончании курса появляются новые метафоры, символизирующие речевые и личностные достижения подростков. Это метафоры полета, достигнутой вершины, оконченного путешествия, устойчивого берега, равновесия между двумя чашами, расцветающей природы и пр. Сравнительный анализ метафорической продукции показывает, что к завершению курса социальной реабилитации метафоры демонстрируют доминирование позитивных психических состояний, принятие себя, положительное самоотношение, рост самооценки, достижение внутренней гармонии между речью и устремлениями личности.

Контрольно-поддерживающим этапом завершается одно-годичный курс социальной реабилитации по преодолению логоневроза. Но каждый выпускник группы за ее пределами со временем может выйти на новый уровень своего личностного и коммуникативно-речевого совершенствования. Один из достойных вариантов – получить звание «старика», что означает прийти в новые группы и помогать новым «детям» и своим руководителям. Именно так реализуется на практике лозунг психотерапевта И.И. Тартаковского, страдающего заиканием и излечившего самого себя: «Каждый заикающийся может и обязан стать оратором!» Родители подростков к окончанию курса осознают, что диалог – это, прежде всего, сфера взаимовлияния, взаиморазвития и взаимовоспитания, на что в свое время обращали внимание выдающиеся педагоги и психологи А.А. Бодалев, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, А.С. Спиваковская и др. [1; 9]. Взаимовлияние стимулирует личностный рост каждого субъекта общения в группе и в семье, как подростка, так и родителя. Изучение катamnестических данных позволяет выявлять отсроченные во времени личностные и профессиональные достижения в период взросления подростков [5].

## Заключение

Таким образом, восстановление нарушенного речевого общения у подростков по системе семейной групповой логопсихотерапии осуществляется в диалоге и посредством диалога, организованного в группе. Диалог выступает как средовое пространство для обучения социальным и коммуникативно-речевым навыкам, основам диалогического общения, как средство установления диалогических отношений, как определенного рода инструментарий, позволяющий совладать с трудными коммуникативными ситуациями.

Сочетание теоретико-методологической обоснованности использования диалога в системе семейной групповой логопсихотерапии с богатым комплексом практических средств, методов и технологий, направляющих его в группе, обеспечивает положительную динамику речевых и личностных изменений у подростков при поддержке родителей.

Способность подростков, их родителей и других членов семьи к диалогу, активно формирующаяся в групповых условиях, повышает потенциал семьи как развивающей системы. Это обеспечивается наличием стабильных диалогических связей и отношений между ее членами. Распространение возможностей диалога в сфере семьи является цементирующим и стабилизирующим фактором, что позволяет выполнять основные её функции: воспитательную, обучающую, социализирующую, эмоциональную.

<sup>4</sup> Кругликова А.Ю. Семейная групповая логопсихотерапия: учебное пособие / под ред. Н.Л. Карповой. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского научно-исследовательского института педагогики и психологии высшего образования, 2017. С. 290-305.



И самое главное — выстраивание диалога в детско-родительских отношениях позволяет семье выполнять функцию духовного общения. Это обеспечивает эффективность семьи как терапевтической, помогающей и фасилитирующей системы, создает условия для профилактики рецидива заикания и мягкого прохождения подросткового кризиса.

## Список литературы:

1. Бодалев А.А. Психология общения. М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2002. 320 с.
2. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. Психологические исследования. М.: Просвещение, 1968. 464 с.
3. Карпова Н.Л. Роль литературы и театра в восстановлении нарушенного речевого общения в процессе логопсихотерапии // Национальный психологический журнал. 2023. Т. 18. № 3(51). С. 192-198. DOI: 10.11621/npj.2023.0319
4. Карпова Н.Л., Голзицкая А.А. Динамическая психотерапевтическая диагностика Ю.Б. Некрасовой (к 90-летию со дня рождения) // Вопросы психологии. 2021. № 5. С. 139-146.
5. Кругликова А.Ю. Наблюдение как способ изучения способности к личностному росту // Выдающиеся ученые Психологического института: Н.И. Жинкин, Ю.Б. Некрасова, Н.С. Лейтес. М.: ПИ РАО, РШБА, 2021. С. 380-388.
6. Кругликова А.Ю. Развитие личности подростка в разновозрастной группе семейной логопсихотерапии // Личность и бытие: человек как субъект социокультурной реальности: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. Краснодар: Кубанский гос. ун.-т, 2016. С. 256-259.
7. Некрасова Ю.Б. Лечение творчеством. М.: Смысл, 2021. 223 с.
8. Семейная групповая логопсихотерапия: исследование заикания. Под ред. Н.Л. Карповой. М.: СПб: Нестор-История, 2011. 328 с.
9. Спиваковская А.С. Психотерапия: игра, детство, семья. Том 2. М.: ООО Апрель Пресс ЗАО. Издательство ЭКСМО-Пресс, 1999. 464 с.
10. Флоренская Т.А. Диалог в практической психологии: Наука о душе. М.: Гуманитар.-издат. центр ВЛАДОС, 2001. 206 с.
11. Эльконин Д.Б. Психическое развитие в детском возрасте: избранные психологические труды. М.: МПСИ: НПО «МОДЭК», 2001. 416 с.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# A dialogical approach to restoring impaired speech communication in adolescents through family group speech therapy

**Kruglikova Anna Yurievna**

Candidate of Psychological Sciences, Educational Psychologist, municipal Preschool Educational Institution «Healthy Child», Taganrog, Russian Federation  
e-mail: [annkru@mail.ru](mailto:annkru@mail.ru)

## Abstract

The article is devoted to the scientific substantiation and practical application of the dialogic approach in the process of restoring impaired speech communication in stuttering adolescents and adults through family group speech therapy. The article describes the speech, communication and personal difficulties of adolescents with stuttering, as well as dialogical relationships in their families. The stages, principles and methods of providing assistance to stuttering adolescents in different age groups with the active participation of their parents are revealed. The features of building a dialogue in a group at each stage of social rehabilitation work are described. The results of using dialogue as a means of restoring impaired speech communication in adolescents in the group and in the family are presented. The effectiveness of the dialogical approach in overcoming stuttering in adolescents and in harmonizing child-parent relations is shown. Teaching dialogue between adolescents and parents in the family is a means of preventing the recurrence of speech defects and minimizing difficulties during the adolescent crisis.

## Keywords

• adolescents • family • child-parent relations • speech communication • stuttering • family group speech therapy • dialogic approach • dialogue •

## Acknowledgements

The author expresses gratitude for long-term cooperation to Irina Vladimirovna Yanchenko, Candidate of Psychological Sciences, head of the Center for Development and Correction «Correct Speech»; for help and support to colleagues of MBDOU d/s «Healthy Child»: Lyudmila Petrovna Prikhodko, deputy for educational and methodological work, Elena Viktorovna Prokopets, educator, Yulia Vladimirovna Krymova, teacher-psychologist.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## References:

1. Bodalev A.A. Psychology of communication. Moscow: Publishing house «Institute of Practical Psychology»; Voronezh: NPO MODEK, 2002. 320 p.
2. Bozhovich L.I. Personality and its formation in childhood. Psychological research. Moscow: Prosveshchenie, 1968. 464 p.
3. Karpova N.L. The role of literature and theater in the restoration of impaired speech communication in the process of speech therapy // National Psychological Journal. 2023. Vol. 18. N 3 (51). P. 192-198. DOI: 10.11621/npj.2023.0319
4. Karpova N.L., Golzitskaya A.A. Dynamic psychotherapeutic diagnostics of Yu.B. Nekrasova (on the 90th anniversary of her birth) // Questions of Psychology. 2021. N 5. P. 139-146.
5. Kruglikova A.Yu. Observation of how the learned abilities of the personal rostu // in a research scientist, the psychological Institute: N.And. Jinkin, Yu.B. Nekrasova, N.S. Leites. M. PI RAO, RSHBA, 2021. P. 380-388.
6. Kruglikova A.Y. The development of a teenager's personality in a family speech therapy group of different ages // Personality and being: a person as a subject of socio-cultural reality: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Krasnodar: Kuban State University, 2016. P. 256-259.
7. Nekrasova Yu.B. Creative treatment. Moscow: Smysl, 2021. 223 p.
8. Family group speech therapy: a study of stuttering. Moscow: St. Petersburg: Nestor-Istoriya, 2011. 328 p.
9. Spivakovskaya A.S. Psychotherapy: play, childhood, family. Vol. 2. Moscow: April Press Ltd. EKSMO-Press Publishing House, 1999. 464 p.
10. Florenskaya T.A. Dialogue in practical psychology: The Science of the soul. Moscow: Humanitar.-published. VLADOS Center, 2001. 206 p.
11. Elkonin D.B. Mental development in childhood: selected psychological works. Moscow: MPSI: NPO «MODEK», 2001. 416 p.

*Поступила в редакцию: 07.09.2025*

*Принята в печать: 28.10.2025*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**СОВРЕМЕННЫЕ  
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

# Модернизация кадровой аналитики на государственной службе на основе модели управления кадрами «ТриО»



## Шебуракова Оксана Николаевна

Директор программы кафедры личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация  
e-mail: [sheburakova-on@ranepa.ru](mailto:sheburakova-on@ranepa.ru)



## Шебураков Илья Борисович

Кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация  
e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Аннотация

Статья подготовлена на основе сведений, представленных в официальных докладах Министерства труда и социальной защиты населения Российской Федерации о состоянии кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, и посвящена проблемам модернизации кадровой аналитики на государственной службе. С целью оптимизации подхода к кадровой аналитике на государственной гражданской службе была проанализирована представленность метрик о состоянии отдельных элементов кадрового цикла. В основе анализа лежала модель системы управления кадрами «ТриО», включающая ключевые элементы кадрового цикла, адаптированные к специфике государственной гражданской службы. На основе обобщения данных предложен список метрик, рекомендуемых к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО».

## Ключевые слова

• кадровая аналитика • кадровая статистика • кадровые метрики • модель системы управления кадрами • ключевые элементы кадрового цикла •



## Введение

Анализ существующих практик управления кадрами в органах государственной власти, а также практики сбора, анализа и описания данных, характеризующих кадровый состав и кадровые процессы как в системе гражданской службы в целом, так и в отдельных государственных органах, показывает, что в настоящее время отсутствует комплексный и системный подход для разработки кадровой стратегии в системе государственной гражданской службы. Мероприятия, планируемые в рамках развития государственной гражданской службы, не явным образом связаны как с её текущим, так и с целевым состоянием. В государственных органах чаще всего не реализуются возможности разработки кадровой стратегии, а кадровая политика носит преимущественно реактивный характер. При этом у государственных органов, выступающих регуляторами государственной кадровой политики на государственной службе, имеется доступ либо к несистематизированной кадровой информации (информации о состоянии кадрового потенциала, кадровых процессах и процедурах в органах государственной власти), либо не имеется такого доступа, в том числе из-за отсутствия четкого представления о ее необходимости и возможных направлениях использования [1; 7].

На периферии управленческого воздействия оказываются вопросы, связанные с содержательными аспектами, с уровнем зрелости применяемых кадровых процедур и технологий, которые могли бы способствовать решению актуальных кадровых проблем. Все это приводит к необходимости по-новому взглянуть на целесообразность, периодичность и состав собираемой кадровой информации как в масштабах отдельно взятого государственного органа, так и в масштабах системы государственной службы [2].

Кадровая аналитика рассматривается многими авторами как стратегический инструмент управления, основанный на сборе, анализе и интерпретации данных о персонале для принятия обоснованных управленческих решений, повышения эффективности HR-процессов и улучшения результатов компании<sup>1</sup>. Однако авторы в области кадровой аналитики, несмотря на признание ее стратегической роли, часто рассматривают ее разные аспекты, не предлагая единой, общепринятой методологии, что приводит к фрагментарности подходов и сложности внедрения стандартизованных систем. Несмотря на то, что число работ, посвященных кадровой аналитике, продолжает расти [1; 2; 3; 6; 7], работы, посвященные кадровой аналитике на государственной гражданской службе, встречаются не так часто [5].

Актуальность этой темы не вызывает сомнений, так как использование данных кадровой аналитики, в том числе определение перечня необходимых для учета кадровых метрик позволит выйти на системное решение задачи по корректировке или построению проактивной кадровой политики в системе органов государственной власти, а регуляторов государственной кадровой политики вооружит инструментарием влияния на состояние зрелости кадровых технологий. При формировании отчетных и аналитических материалов в сфере кадровой политики государственной службы принципиально важное значение имеет ориентация на единую систему HR-цикла, обеспечивающую целостное восприятие всех взаимосвязанных кадровых процессов. Такой подход позволяет не только фиксировать текущее состояние кадрового состава, но и анализировать эффективность управления человеческими ресурсами на всех этапах: от планирования и подбора персонала до его развития, оценки и мотивации.

Интеграция данных в рамках единого методологического подхода создает основу для выявления системных зависимостей между различными аспекта-

<sup>1</sup> См.: Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.



ми кадровой работы, что особенно важно для разработки сбалансированных управленческих решений и стратегического планирования.

Цель данной статьи — на основе анализа докладов Минтруда с точки зрения сбалансированности кадровых метрик в отчетности и опираясь на работу по научно-методическому обеспечению анализа характеристик кадрового состава и кадровых процессов (кадровой аналитики) в системе государственной гражданской службы, предложить комплексную систему модернизации кадровых метрик.

В соответствии с этой целью необходимо было:

- проанализировать структурную сбалансированность кадровых метрик в отчетности Минтруда в контексте полного HR-цикла;
- изучить полноту охвата кадровых процессов в докладах Минтруда и предложения по комплексной модернизации системы показателей;
- предложить список метрик, рекомендуемых к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО».

## Анализ структурной сбалансированности кадровых метрик в отчетности Минтруда в контексте полного HR-цикла

Минтруд Российской Федерации осуществляет систематический сбор значительного объема данных, касающихся кадрового состава государственных органов. Представленная статистическая информация объемна и детализирована, отражает различные показатели, такие как возрастной состав, половая структура, показатели текучести, прохождение аттестационных мероприятий, сведения об аттестации госслужащих и о состоянии конкурсных процедур и кадровых резервов. Вместе с тем, несмотря на значительный объем собираемых данных, их структура демонстрирует тематическую несбалансированность. Часть кадровых метрик отражает состояние кадровых процессов на гражданской службе достаточно полно, часть кадровых процессов не находится в фокусе внимания, а часть находится на периферии такого внимания. Такой дисбаланс ограничивает аналитическую ценность информации для задач системного мониторинга и стратегического управления кадровыми ресурсами, поскольку не позволяет комплексно оценивать эффективность функционирования кадровой системы, определять области проблем и точки приложения усилий. Собираемые данные необходимы для оценки кадровой структуры, однако недостаточны для комплексного анализа реализации кадрового цикла, включающего этапы отбора, адаптации, обучения, оценки, стимулирования и др.

Различными авторами указывается, что управление кадрами должно быть организовано в целостную систему, так как только при таком условии может быть обеспечено целенаправленное достижение результатов организации с опорой на кадровый потенциал<sup>2</sup>. В связи с этим и система кадровых метрик, используемых на государственной гражданской службе, должна быть синхронизирована с ключевыми кадровыми процессами и технологиями.

Структурная несбалансированность метрик была выявлена на основе наложения используемого Минтрудом набора показателей на каждый из элементов HR-цикла на основе модели «ТриО» [10]. Данная модель предполагает системную организацию кадровых процессов через три взаимосвязанных технологи-

<sup>2</sup> См.: Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов. М: Издательство Юрайт, 2023. 278 с.; Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 382 с.; Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.



ческих блока: «Отбор и расстановка», «Обучение и развитие», «Оценка и вознаграждение» (рис. 1).

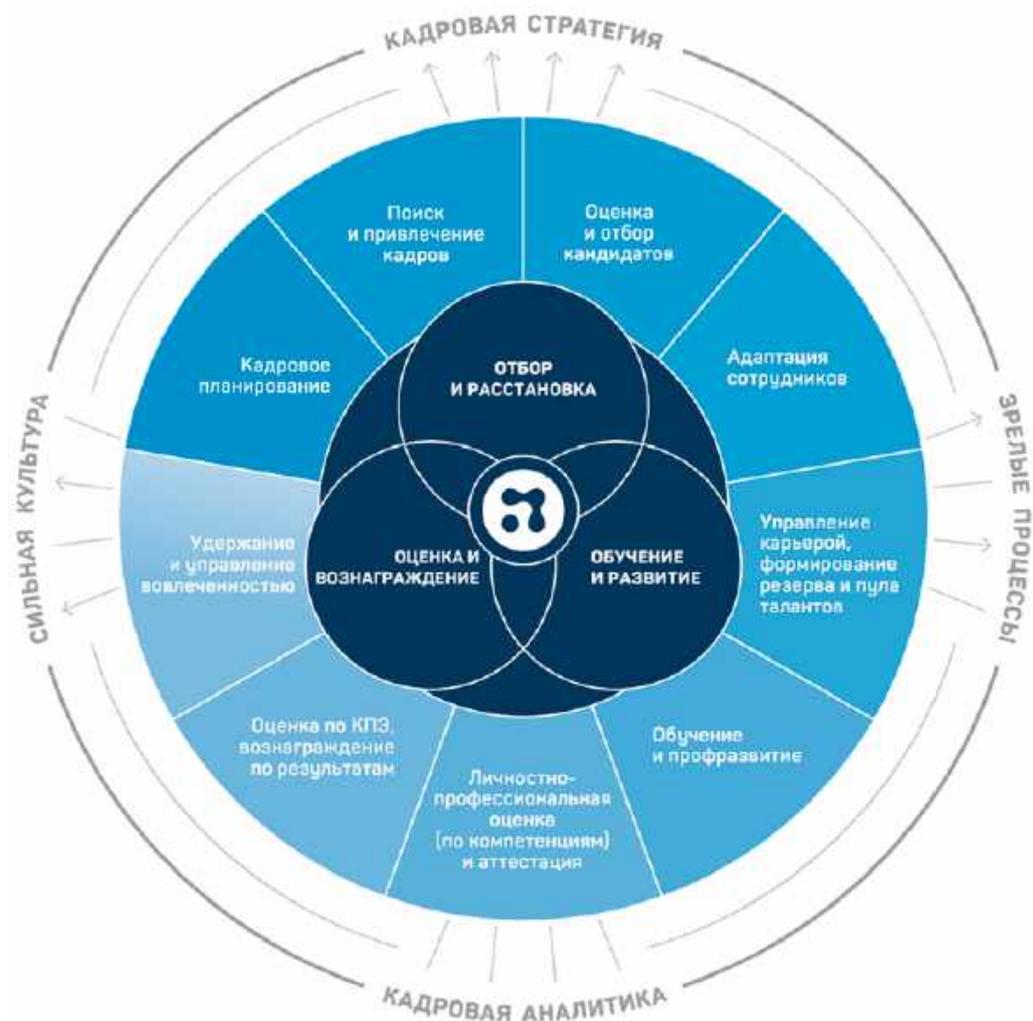
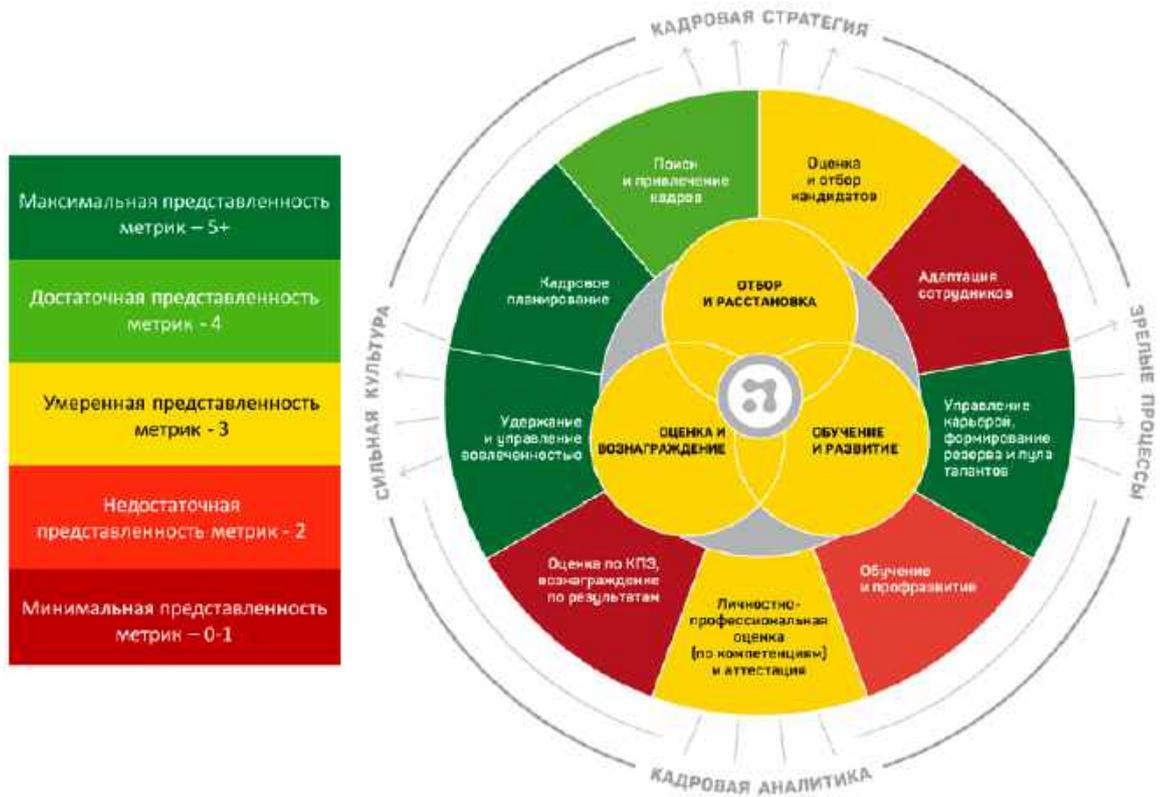


Рисунок 1. Модель системы управления кадрами «ТриО»

## Анализ полноты охвата кадровых процессов в докладах Минтруда и предложения по комплексной модернизации системы показателей

Проведенный анализ текущего набора метрик Минтруда через призму управленческого цикла «ТриО» выявил, что текущие HR-метрики преимущественно ориентированы на подготовку описательной кадровой статистики и дают широкое представление о кадровой системе государственной службы, но не предполагают комплексный охват и глубинную аналитику кадровых процессов (рис. 2).



**Рисунок 2. Степень представленности кадровых метрик на основе докладов Минтруда через призму модели «ТриО»**

Наиболее полно представлены метрики, относящиеся к блокам «Кадровое планирование», «Поиск и привлечение кадров», «Управление карьерой, формирование резерва и пула талантов», а также «Удержание и управление вовлеченностью». Блоки «Оценка и отбор кандидатов» и «Личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям) и аттестация» представлены умеренно – ряд метрик по этим блокам присутствует, но они не дают целостного понимания о состоянии данных кадровых процессов и факторах влияния на них. Наименее представленными являются такие ключевые блоки кадрового цикла, как «Адаптация сотрудников», «Оценка по КПЭ и вознаграждение по результатам», а также «Обучение и профразвитие». Состояние этих процессов метрики отражают в минимальной степени.

Таким образом, сложившаяся практика сбора данных демонстрирует выраженную диспропорцию в сторону учета формальных и зачастую менее значимых с аналитической точки зрения параметров, в то время как показатели, действительно характеризующие эффективность кадровых процессов и качество человеческого капитала, систематически остаются за рамками внимания. Например, в докладах мало представлены метрики, связанные с мотивацией и состоянием коллективов органов государственного управления, но максимально широко представлена информация по теряющей актуальность практике конкурсных процедур.

Существующая методология сбора данных требует переработки с акцентом на включение в регулярный мониторинг критически важных для управления кадрами метрик. В частности, необходимы показатели, позволяющие оценить:

- эффективность процессов отбора и адаптации кадров (например, соотношение вакансий и кандидатов; доля служащих, уволившихся в первый год службы; доля прошедших испытательный срок; соотношение наставников и новичков и др.);



- процессы подготовки и профессионального развития кадров (например, показатели горизонтальной и вертикальной карьерной мобильности; доля служащих с высшим образованием и учеными степенями; доля имеющих индивидуальные планы развития; средние затраты на обучение и др.);
- систему оценки и мотивации кадров (например, доля поощренных и получивших взыскания; доля прошедших текущую оценку; средний размер денежного содержания; причины текучести кадров);
- социальное самочувствие коллектива и рациональность использования рабочего времени (например, удовлетворенность и вовлеченность, уровень абсентеизма по болезни; среднее количество дней отпуска и др.).

Внедрение этих показателей позволит перейти от учета численности к анализу качества кадровых процессов и эффективности управления человеческим капиталом [3].

Стоит заметить, что в докладах отсутствуют обобщенные данные по всей государственной службе как единой системе, информация отдельно по федеральным органам исполнительной власти с разделением на центральные аппараты и территориальные органы, а также по органам власти субъектов Российской Федерации. Подобная структура вынуждает осуществлять отдельный сбор данных для получения общей картины, что может приводить к ошибкам и снижать достоверность выводов. Например, показатели количества включений в кадровый резерв, численности кадровых резервов и общего числа лиц, назначенных из кадровых резервов, можно посчитать только на основе первичных аналогичных показателей в федеральных органах исполнительной власти (отдельно по центральным аппаратам и территориальным органам) и органах исполнительной власти субъектов РФ.

Для повышения аналитической ценности и полезности докладов предлагается изменить структуру представления информации, внедрив логичный трехуровневый принцип, соответствующий задачам управления.

**На первом уровне** должны присутствовать общие сводные данные по государственной службе в целом со всеми необходимыми социально-демографическими и трудовыми характеристиками, позволяющими оценить общее состояние кадров государственной гражданской службы.

**На втором уровне** следует представить данные с разделением на федеральные органы исполнительной власти и органы власти субъектов РФ для проведения сравнительного анализа.

**На третьем уровне** должна размещаться детализированная информация по отдельным ведомствам и регионам для решения конкретных управленческих задач.

Такая архитектура данных соответствует принципу «от общего к частному» и представляет собой более структурированный формат для ознакомления с данными.

Также одной из особенностей текущих докладов является малая представленность собственно аналитической части доклада: документы ограничены непосредственно представлением данных и их описанием, без дальнейшей более глубокой интерпретации и аналитики. Например, в докладе констатируется, что мужчин на государственной гражданской службе меньше, чем женщин, средний возраст служащих увеличивается, а доля сотрудников с большим стажем растет. Однако эти статистические наблюдения не сопровождаются анализом причинно-следственных связей, не раскрываются факторы, обуславливающие гендерный дисбаланс, не исследуются системные причины старения кадров и сокращения притока молодежи, не оцениваются потенциальные последствия этих тенденций для кадрового потенциала и адаптивности государственного аппарата, что затрудняет использование доклада как инструмента выявления проблем и выработки управленческих решений.



Для повышения практической значимости докладов предлагается дополнить их специальными аналитическими разделами, содержащими интерпретацию представленных данных, описание значимых тенденций и проблемных зон, а также рекомендации по совершенствованию кадровой работы на разных уровнях управления.

Для полноценного функционирования системы кадровой аналитики необходимо решение вопроса о реализации методологии такой аналитики с использованием государственной информационной системы, в первую очередь, платформы ФГИС «ЕИСУКС». При этом, с одной стороны, практика реализации подобных задач на ФГИС «ЕИСУКС» позволяет прогнозировать появление технических, финансовых и организационных сложностей с интеграцией полноценной BI-аналитики. С другой стороны, могут предлагаться альтернативные решения, включая частичное использование для этих целей платформы «Ird. гапера» РАНХиГС.

Актуальность цифровизации системы управления кадрами, как и других систем сегодня не вызывает сомнений. Обязательным элементом такой цифровизации выступает возможность использования аналитической визуализации и управленческих дашбордов [2; 6; 7]. Также в условиях цифровой трансформации государственного управления целесообразно рассмотреть переход от традиционного формата представления данных в виде отдельного документа к современным интерактивным цифровым решениям, в частности, к созданию многофункционального онлайн-дашборда [4; 8]. Такой подход позволит не только оперативно получать доступ к данным в режиме, близком к реальному времени, но и предоставит пользователям широкие возможности для самостоятельного формирования необходимых выборок, проведения сравнительного анализа по различным срезам, построения нестандартных отчетов и визуализации показателей в соответствии с конкретными аналитическими задачами. Интерактивный дашборд сможет интегрировать данные из различных источников, обеспечит наглядность представления информации и значительно повысит эффективность работы с кадровой статистикой [2].

## Метрики, рекомендуемые к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО»

По разделу «Поиск и привлечение кадров» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками (ниже перечислены примеры не только метрик, но и обоснование их использования).

1. *Соотношение количества вакансий и откликнувшихся кандидатов, претендующих на данные вакансии.* Считается, что качество кадрового отбора прямо связано с количеством претендентов на должность: низкое среднее число кандидатов в расчете на вакантные должности может говорить как о низкой эффективности работы по привлечению кандидатов (например, плохая работа с различными источниками привлечения, формальное отношение к привлечению), так и о низкой привлекательности работы (например, неконкурентоспособной оплате труда).
2. *Среднее количество кандидатов на должности, замещение которых состоялось вне конкурса в течение года.* Получение метрики позволяет соотнести среднее число кандидатов на должности, замещаемых по конкурсу и вне конкурса: большая средняя численность кандидатов по конкурсу или вне конкурса может свидетельствовать о более эффективной процедуре привлечения кандидатов.
3. *Соотношение стоимости расходов и кол-ва закрытых вакансий.* Учитыва-

ются все общие прямые затраты (в рублях) на поиск и привлечение кандидатов (затраты на рекламу, использование работных сайтов, услуги кадровых агентств и т.п.); метрика отражает эффективность политики по привлечению кандидатов.

4. *Эффективность использования каналов поиска кандидатов.* Метрика отражает стоимость канала поиска (стоимость расходов на использование каждого из каналов привлечения).

По разделу «**Оценка и отбор кандидатов**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля государственных гражданских служащих, уволившихся в первый год службы.* Метрика отражает успешность адаптации, а также качество отбора кадров.
2. *Доля служащих, для которых был продлен испытательный срок от общего количества проходивших испытательный срок.* Метрика отражает эффективность отбора кадров (не прошедшие испытательный срок свидетельствуют об ошибках в отборе кадров).
3. *Доля служащих, прошедших испытательный срок.* Метрика показывает качество отобранных кандидатов.

По разделу «**Адаптация сотрудников**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих, со стажем до одного года, охваченных системой адаптации.* Метрика интенсивности мероприятий по адаптации кадров - вновь принятых госслужащих, охваченных системой адаптации (имеющих и выполняющих план работы с новичком).
2. *Доля служащих, выполняющих функции наставников / соотношение числа наставников и новичков.* Метрика отражает общую нагрузку на наставников.

По разделу «**Обучение и профразвитие**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих с высшим, двумя высшими образованиями, с ученой степенью, со степенью доктора наук.* Метрика отражает общий квалификационный уровень кадрового состава.
2. *Доля служащих, принявших участие в программах и мероприятиях обучения и профессионального развития, принявших участие в образовательных программах с отрывом от службы в течение года; среднее количество дней обучения служащих с отрывом от службы; среднее количество часов обучения, приходящееся на одного служащего.* Метрики отражают интенсивность обучения и профессионального развития кадров, в том числе по отдельным направлениям.
3. *Доля сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития.* Частная метрика, стимулирующая формирование ИПР и индивидуализацию обучения кадров.
4. *Соотношение затрат на обучение и развитие и годового фонда оплаты труда.* Показатель отражает инвестиции в развитие персонала (в норме 1,5-5%); при низких затратах в развитие персонала может не происходить простого воспроизведения квалификационного уровня, т.к. уровень квалификации персонала будет отставать от темпов развития внешней среды.
5. *Средние затраты на обучение и развитие на одного служащего.* Метрика позволяет уточнить состояние дел с инвестициями в развитие кадров.
6. *Доля служащих, уволившихся в течение одного года после прохождения повышения квалификации или профессиональной переподготовки.* Метрика отражает потери в случае неверно выбранных для обучения сотрудников



или неспособности удержать обученные кадры: нерациональность затрат на обучение или недостаточную работу по удержанию обученных служащих.

По разделу **«Личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям) и аттестация»** целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих, прошедших текущую оценку.* Метрика отражает охват служащих текущей оценкой и косвенно - роль и значение оценки как кадровой технологии.
2. *Доля служащих, получивших высокие, средние и низкие оценки.* Метрика отражает результативность и/или квалификационный уровень служащих.

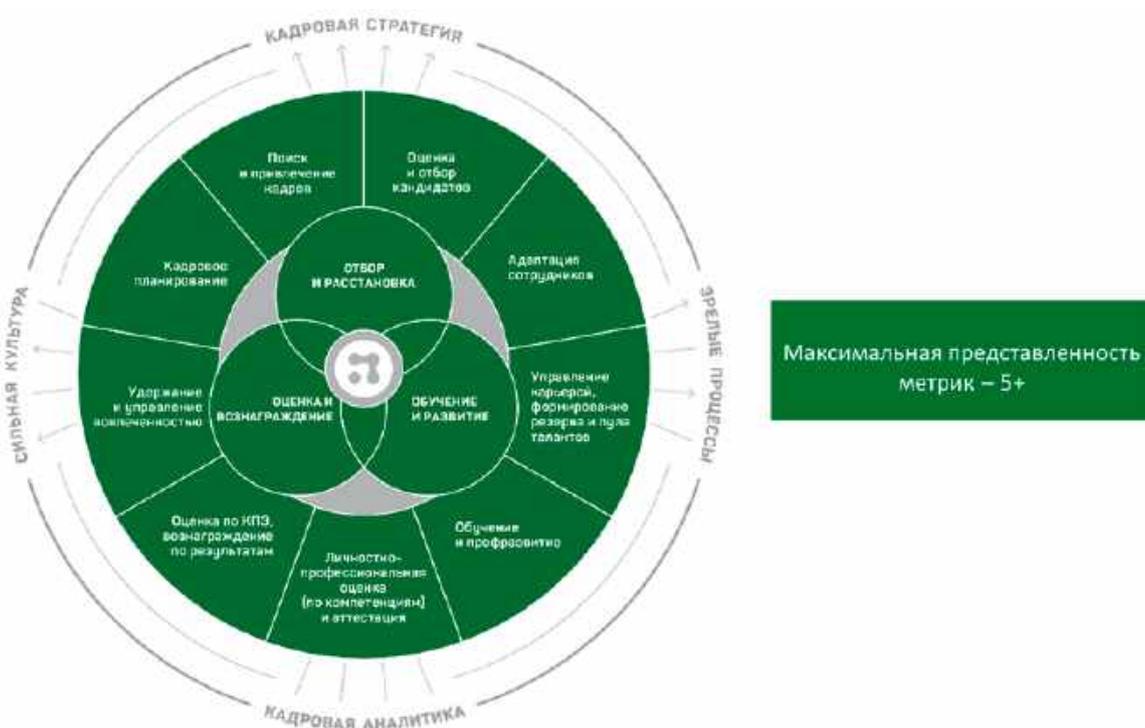
По разделу **«Оценка по КПЭ, вознаграждение по результатам»** целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками:

1. *Доля служащих, которые были поощрены и которые получили дисциплинарное взыскание.* Метрика использования политики поощрения сотрудников, отражает в том числе морально-психологическое состояние кадров.
2. *Средний размер денежного содержания служащих.* Метрика позволяет оценить конкурентоспособность оплаты труда служащих.
3. *Средний размер денежного содержания служащих высшей группы должностей категории руководители.* Соотношение размера вознаграждения руководителей со средним вознаграждением служащих отражает особенности политики в области оплаты труда, в том числе справедливость такого соотношения.
4. *Соотношение среднего размера денежного содержания служащих высшей группы должностей категории руководители со средним размером денежного содержания служащих.* Соотношение размера вознаграждения руководителей со средним вознаграждением служащих отражает особенности политики в области оплаты труда, в том числе справедливость такого соотношения.
5. *Доля постоянной части денежного содержания служащих.* Метрика отражает эффективность использования денежного вознаграждения в качестве стимула.
6. *Соотношение среднего размера денежного содержания служащего и среднего размера оплаты труда по промышленности (в регионе).* Метрика позволяет оценить конкурентоспособность оплаты труда служащих.
7. *Доля служащих, для которых установлены КПЭ.* Метрика стимулирует применение системы КПЭ.
8. *Среднее количество дней отпуска на одного сотрудника.* Метрика отражает количество нерабочих дней по причине отпуска.
9. *Среднее количество дней отгулов и отпусков за свой счет на одного сотрудника.* Метрика, не только отражающая количество нерабочих дней по причине отпуска, но и косвенно морально-психологический климат и уровень трудовой морали.
10. *Доля сотрудников, оформивших больничный лист.* Метрика отражает наличие части коллектива, отсутствующих по болезни.
11. *Среднее количество больничных дней на одного сотрудника - абсентеизм по болезни.* Метрика отражает потери рабочего времени по причине болезни; условная норма 7-10 больничных дней в год на одного сотрудника; у высоких показателей абсентеизма по болезни часто выделяют одну из трех причин или их сочетание: 1) низкий физиологический статус коллектива (реальная высокая заболеваемость), в том числе по причине старения; 2) гендерный дисбаланс; 3) снижение морально-психологического климата (невысокая трудовая мораль).



12. *Производительность труда.* Для большинства органов власти метрика может быть неизмеримой; тем не менее, в зависимости от специфики деятельности и для отдельных государственных органов метрика может применяться (общий объем произведенного продукта: собранных налогов, таможенных сборов и платежей, привлеченных в экономику инвестиций, возвращенных в бюджет денежных средств, сэкономленных бюджетных средств, выявленных нарушений и т.п.).

Предлагаемые изменения позволят существенно повысить представленность кадровых метрик по всем направлениям HR-цикла. Внедрение дополнительных показателей обеспечит сбалансированное освещение как количественных, так и качественных аспектов кадровых процессов, что сделает отчетность более целостной и информативной. Такой подход устранил существующие диспропорции в отчетных данных и создаст полноценную основу для анализа эффективности управления персоналом на государственной службе [9; 10].



**Рисунок 3.** Спектр представленности кадровых метрик после внесения рекомендуемых метрик

### Заключение

Модернизация кадровой аналитики является не просто техническим усовершенствованием отчётности, а стратегической задачей, направленной на повышение эффективности государственного управления. Формирование полной, сбалансированной и аналитически насыщенной картины кадрового потенциала создаст основу для принятия обоснованных управленческих решений, разработки целевых программ развития и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности государственных органов в узком смысле как работодателя на рынке труда, в широком смысле как регулятора макросоциальных и макроэкономических процессов.

- СОДЕРЖАНИЕ
- ПРЕДЫДУЩАЯ
- СЛЕДУЮЩАЯ

Для повышения качества управления кадровыми ресурсами на государственной службе рекомендуется дополнить информацию о характеристиках кадрового состава в докладах Минтруда за счет включения дополнительных показателей, что позволит перейти от описательной статистики к более глубокому и комплексному пониманию кадровой системы государственной службы.

Перечень примеров возможных дополнений существующих метрик опирается на модель «ТриО», обеспечивающую системный и стратегический подход к развитию кадрового потенциала, адаптации HR-политик под актуальные вызовы и прогнозирование кадровых потребностей.

Необходимо расширить текущий набор показателей, включив в него дополнительные метрики, которые отражают все этапы кадрового цикла: от подбора и адаптации до развития, оценки и стимулирования персонала. Важно обеспечить интеграцию данных, выявлять взаимосвязи между показателями, что позволит осуществлять более глубокий анализ и выстраивать эффективные стратегии управления.

## Список литературы:

1. Нургалиев А.А. Анализ HR-аналитики как инструмента контроля и улучшения качества управления персоналом // Вестник науки. 2025. № 4 (85). Т. 2. С. 76-82.
2. Рубцов Ф.Н. Внедрение HR-аналитики в деятельность службы персонала предприятия в условиях становления экономики данных // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2025. № 1(17). С. 47-57. DOI: 10.24412/1994-3776-2025-1-47-57
3. Попазова О.А., Шихова Н.Н. Управление персоналом на основе анализа больших данных: риски и возможности // Известия СПбГЭУ. 2019. № 3. С. 110-115.
4. Салогорова А.В., Вильчинская М.А. Исследование возможности внедрения HR-аналитики для повышения эффективности деятельности службы управления персоналом // Вестник науки. 2025. № 2(83). Т. 2. С. 213-220.
5. Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Горковенко Ю.Л. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе // Государственная служба. 2023. Т. 25. № 1. С. 64-74. DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75
6. Тихонов А.И. Применение инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 540-546. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10052
7. Тихонов А.И., Федотова М.А., Чекан А.А. Проблемы и особенности автоматизации подбора персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 2. С. 233-239. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-10017
8. Умнов В.А. Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 3. С. 545-560. DOI: 10.18334/lim.12.3.122614
9. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татарина Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4(16). С. 35-40.
10. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2(22). С. 51-64.



# Modernizing HR analytics in the civil service based on the «TriO» HR management model

## Sheburakova Oksana Nikolaevna

Director of the Program of the Department of Personality in Management Systems, faculty of assessment and development of managerial personnel, the Graduate School of Public Administration, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [sheburakova-on@ranepa.ru](mailto:sheburakova-on@ranepa.ru)

## Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, associate professor, Deputy Director of the Graduate School of Public Administration, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Abstract

This research article is based on information presented in official reports of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation on the status of personnel in the Russian federal civil service and is dedicated to the problems of modernizing personnel analytics in the civil service. To optimize the approach to HR analytics in the federal civil service, an analysis of the availability of metrics on the status of individual elements of the HR cycle was conducted. The analysis was based on the 'TriO' HR management system model, which includes key elements of the HR cycle adapted to the specifics of the federal civil service. Based on the data summary, a list of metrics recommended for inclusion in the Ministry of Labor reports has been proposed, from the point of view of their compliance with the various blocks of the «TriO» model.

## Keywords

• HR analytics • HR statistics • HR metrics • HR management system model • key elements of the HR cycle •

## References:

1. Nurgaliev A.A. Analysis of HR analytics as a tool for monitoring and improving the quality of personnel management // Bulletin of Science. 2025. N 4(85). Vol. 2. P. 76-82.
2. Rubtsov F.N. The introduction of HR analytics into the activities of the personnel service of the enterprise in the context of the formation of the data economy // Telescope: journal of sociological and Marketing research. 2025. N 1(17). P. 47-57. DOI: 10.24412/1994-3776-2025-1-47-57



3. Popazova O.A., Shikhova N.N. Personnel management based on big data analysis: risks and opportunities // Izvestia of St. Petersburg State University. 2019. N 3. P. 110-115.
4. Salogorova A.V., Vilchinskaya M.A. A study of the possibility of implementing HR analytics to improve the efficiency of the HR management service. // Bulletin of Science. 2025. N 2(83). Vol. 2. P. 213-220.
5. Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Gorkovenko Yu.L. HR analytics for efficiency management in the public sector // Civil Service. 2023. Vol. 25. N 1. P. 64-74. DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75
6. Tikhonov A.I. Application of HR analytics tools in Russian companies // Moscow Economic Journal. 2020. N 1. P. 540-546. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10052
7. Tikhonov A.I., Fedotova M.A., Chekan A.A. Problems and features of automation of personnel selection // Moscow Economic Journal. 2019. N 2. P. 233-239. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-10017
8. Umnov V.A. The role and prospects of HR analytics development as a professional direction in the personnel management of an organization // Leadership and Management. 2025. Vol. 12. N 3. P. 545-560. DOI: 10.18334/lim.12.3.122614
9. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N., Tatarinova L.N. On solving key personnel management problems in the civil service: an expert view // Personality: resources and potential. 2022. N 4(16). P. 35-40.
10. Sheburakov I. B., Sheburakova O. N. Methodological approaches to assessment personnel work in public authorities // Personality: resources and potential. 2024. N 2(22). P. 51-64.

*Поступила в редакцию: 24.10.2025*

*Принята в печать: 11.12.2025*

СОДЕРЖАНИЕ

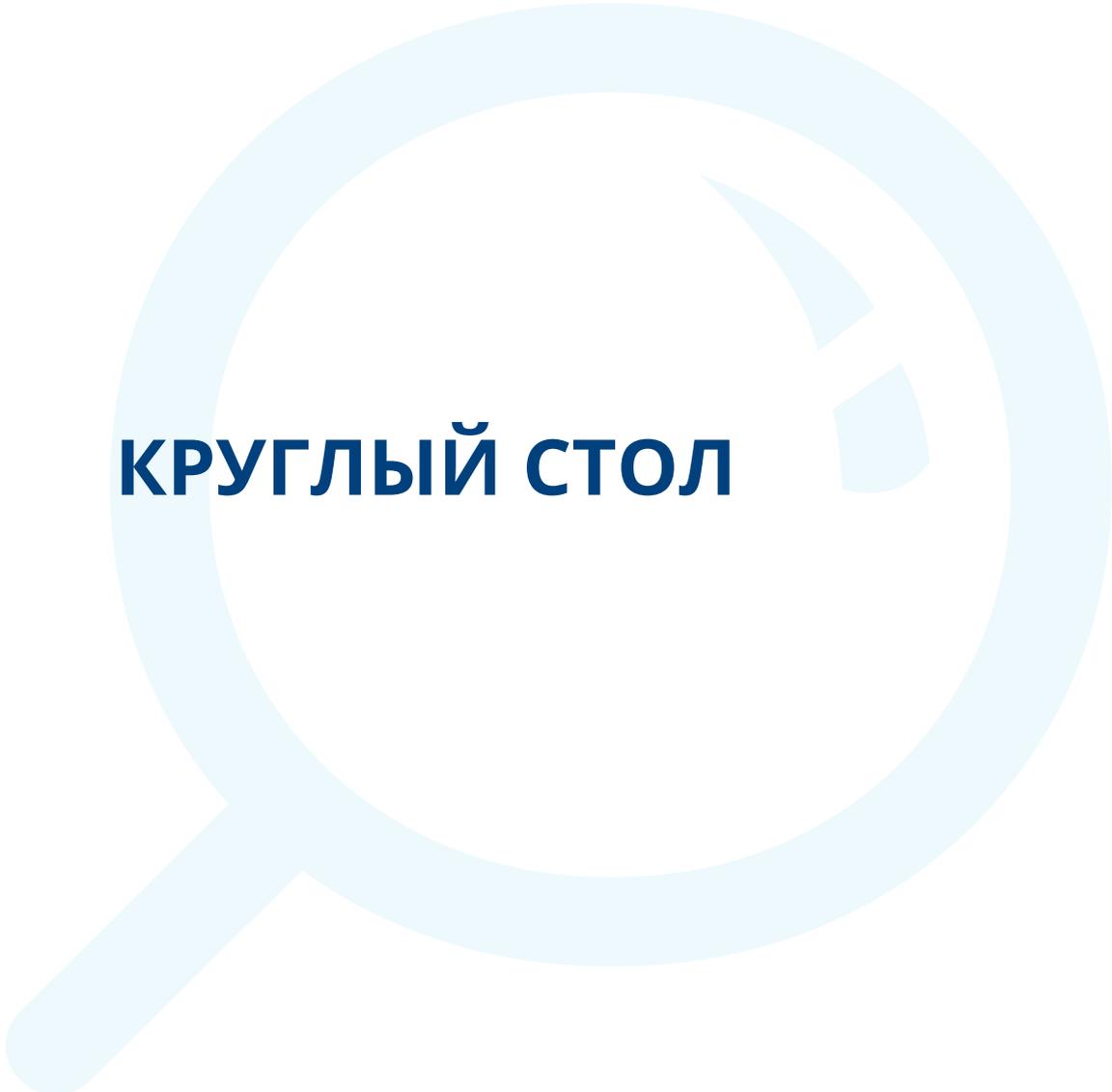


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**КРУГЛЫЙ СТОЛ**

# Управленческая команда: диагностика, оценка, развитие

## Аннотация

Материалы круглого стола, посвященного обсуждению особенностей диагностики, оценки и развития управленческих команд в сферах государственного управления и экономики. Участники круглого стола – эксперты в области диагностики, оценки и развития управленческих команд говорили о главных характеристиках, которые отличают управленческую команду от простой управленческой группы и от других типов команд, инструментах, позволяющих оценить эффективность управленческой команды как коллективного субъекта управления, психологических критериях отбора участников управленческой команды, особенностях отношений между руководителем и управленческой командой и влиянии этих отношений на продуктивность работы команды; размышляли о том, всегда ли управление должно быть именно командным и на каких уровнях управленческой иерархии оно особенно необходимо, и какие факторы способствуют или препятствуют развитию управленческих команд.

## Ключевые слова

- управление • управленческая команда • руководитель • диагностика • оценка • развитие •

Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал» организовала виртуальный Круглый стол, на котором обсуждались **особенности диагностики, оценки и развития управленческих команд в сфере экономики и в сфере государственного управления.**

## В обсуждении участвовали:

### Анна Ивановна Волобуева

Управляющий партнер АНО «Центр Командных Компетенций». Области экспертизы: вовлекающее управление как система теории и практики по развитию управленческой эффективности; развитие корпоративной культуры на основе ценностей организации; системное развитие управленческих команд. Руководитель проектов по работе с вовлеченностью в управленческих командах, комплексных проектов по вовлеченности в организациях. Исследователь вовлеченности, автор концепта «Механизм 4 драйвера вовлечения», автор тренинговых программ по работе с управленческими командами, методической программы по передаче инструментов работы с вовлеченностью. Москва, Российская Федерация

e-mail: [avolobueva.priority@gmail.com](mailto:avolobueva.priority@gmail.com)

## Богдан Игоревич Кандауров

Ведущий специалист, Функциональный блок «Региональная сеть», Представительство Президентской академии в Луганской Народной Республике. Экспертное сопровождение региональных инициатив, участие в реализации социально-значимых проектов, в том числе в качестве эксперта-консультанта по личностно-профессиональному развитию в рамках регионального проекта «Герои Луганщины». Опыт представления экспертного мнения в средствах массовой информации по актуальным вопросам развития личности, лидерства и управленческой культуры. Проведение лекций и практических семинаров, направленных на формирование компетенций в области управления, лидерства, коммуникации. Автор и соавтор научных публикаций, тезисов и статей, посвященных вопросам политической науки, лидерства и профессионального становления. Рецензирование и экспертная оценка научных работ студентов и молодых исследователей, направленных на развитие научной школы и поддержку образовательных инициатив региона. Луганск, Российская Федерация  
e-mail: [kandaurov-bi@ranepa.ru](mailto:kandaurov-bi@ranepa.ru)

## Валерия Владимировна Мацута

Кандидат психологических наук, декан факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета. Области экспертизы: оценка, обучение и развитие персонала. Руководитель проектов по оценке и развитию персонала в Томском государственном университете: «Формирование кадрового резерва», «Школа проектного лидерства», «Разработка корпоративного кодекса». Эксперт конкурса профессионального мастерства «Лучший специалист по кадрам» ООО «Газпром Трансгаз Томск». Эксперт проектных семинаров Департамента труда и занятости населения Томской области. Приглашенный тренер программы «Кадровый резерв» Томского политехнического университета, разработчик и преподаватель авторских семинаров для руководителей и кадрового резерва ООО «Газпром Трансгаз Томск». Эксперт в области оценки, обучения и развития персонала государственных и коммерческих организаций, профайлер, специалист по разработке и адаптации психодиагностических методик и оценочных инструментов, моделей компетенций и профилей должностей. Томск, Российская Федерация  
e-mail: [matsuta-vv@mail.ru](mailto:matsuta-vv@mail.ru)

## Елена Анатольевна Скриптунова

Кандидат психологических наук, генеральный директор ООО «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги». Области экспертизы: организационное развитие, консультирование по управлению; супервизия управленческих команд; организационная диагностика; повышение эффективности организаций за счет оптимизации процессов, создания систем управления, вовлеченности персонала; проведение стратегических сессий; оптимизация структуры управления; супервизия организационных преобразований. Москва, Российская Федерация  
e-mail: [sea@axima-consult.ru](mailto:sea@axima-consult.ru)

Вопросы задавала главный редактор журнала, доктор психологических наук, профессор **Елена Владимировна Селезнева**.

**Е.В. Селезнева.** Как известно, перспективы развития во всех сферах и на всех уровнях жизни любой страны во многом, если не во всем определяются качеством работы систем управления. В поисках факторов, способствующих или препятствующих повышению продуктивности и результативности процессов управления, и средства массовой информации, и ученые чаще всего сосредото-

чиваются на фигуре руководителя как субъекта управления, а особенности его личности и деятельности рассматриваются как определяющие не только саму возможность достижения поставленных перед той или иной организационной системой целей, но и ее развитие.

Однако в большинстве организационных систем их глобальные цели задают сложную структуру частных целей и функций и, соответственно, – сложную структуру управления, в которой функции и полномочия распределяются между тем или иным числом специалистов в области управления, которые совместно решают организационные задачи и проблемы. Каждая такая управленческая группа выступает как групповой субъект управления, взаимодействующий с другими структурами организационной системы и внешней средой.

За подобными группами и в средствах массовой информации, да и в научной литературе достаточно давно закрепилось название «управленческая команда».

О необходимости именно командного управления для современного мира, и в первую очередь, для нашей страны свидетельствует то, что в шестом сезоне конкурса «Лидеры России», который стартовал 11 ноября этого года, соревнования будут проходить не в индивидуальном, а в командном формате. Как отметил на пресс-конференции в ТАСС, посвящённой старту нового сезона конкурса, первый заместитель руководителя администрации президента, председатель Наблюдательного совета конкурса С.В. Кириенко, «Мир сейчас настолько сложен, что почти нет серьёзных задач, которые можно решить в одиночку. Серьёзные задачи решаются командой»<sup>1</sup>.

Однако вы, как эксперты в области оценки и развития кадров управления, несомненно, понимаете, что не всякую группу управленцев можно назвать управленческой командой.

Нас интересует ваше, экспертное, мнение о том, что такое управленческие команды, как они возникают и развиваются, какие факторы способствуют или препятствуют их эффективной работе и чем можно измерить эту эффективность.

Давайте сначала обсудим, что же такое управленческая команда.

**На Ваш взгляд, какими характеристиками должна обладать управленческая группа, чтобы ее можно было по праву назвать управленческой командой? Чем, с Вашей точки зрения, отличаются управленческие команды от всех остальных типов команд?**

**А. И. Волобуева.** Управленческая команда – группа лиц («первое лицо» как Лидер управленческой команды, топ-менеджеры организации), которая формирует стратегию организации и берет на себя ответственность за ее реализацию.

Формальное же объединение Первого лица и уровня n-1 как управленческой команды не работает. В состав управленческой команды в реальности могут входить и ключевые специалисты (носители компетенций, секретарь первого лица, внешние консультанты и др.).

Управленческие команды призваны формировать культуру, которая позволяет реализовать разработанную командой стратегию. Управленческая команда потенциально чаще соприкасается с внешней средой, имеет большую степень свободы в принятии решений.

**Б. И. Кандауров.** Управленческая команда — это не просто собрание руководителей. Это коллектив людей, который совместно отвечает за результаты целого подразделения или организации, принимает координированные решения

<sup>1</sup> Шестой сезон «Лидеров России» запущен в новом формате. URL: <https://regnum.ru/article/4000145> (дата обращения: 18.11.2025).

по стратегии, ресурсам и развитию, и обеспечивает реализацию этих решений через другие команды. Ключевое: коллективная ответственность и интеграционная функция.

Какие характеристики отличают управленческую команду:

- коллективная ответственность за результаты;
- единая стратегическая ориентация и приоритеты;
- высокий уровень доверия и психологическая безопасность;
- эффективная коммуникация и ритм работы;
- системное мышление и способность к интеграции;
- ориентация на развитие — команда учится вместе;
- готовность быстро принимать решения в условиях неопределённости.

**В. В. Мацуга.** На мой взгляд, управленческая команда должна обладать такими ключевыми характеристиками, как:

- Общее видение и ценности: разделяемый образ будущего организации, а не просто набор KPI. Команда должна отвечать на вопрос «Какими мы должны стать?», а не просто на вопрос «Что делать?»
- Коллективная ответственность за результат, как за успешный, так и не очень.
- Взаимодополняемость ролей, а не дублирование функций. Члены команды не просто отвечают за свои направления, а дополняют друг друга своими сильными сторонами, создавая синергию.
- Высокий уровень доверия и право на ошибку. Это важно для создания атмосферы открытого диалога, даже если он будет жестким. Критика должна быть направлена на идею, а не на личность.

Главное отличие управленческой команды от других типов команд (например, проектных) вижу в том, что объектом ее работы является не конкретный продукт или задача, а будущее и трансформация организации в условиях неопределенности.

**Е. А. Скриптунова.** В целом команда – это группа людей, объединенных общей целью. Управленческая команда – это команда, созданная с целью управления чем-либо (организацией, структурным подразделением, проектом).

Основная характеристика управленческой команды, отличающая ее от других типов команд, это ее цели и состав участников.

Цели управленческой команды – разработка и реализация стратегии, координация различных направлений деятельности.

Члены управленческой команды – руководители. Они координируют между собой действия управляемых ими подразделений, направлений, групп в рамках общей стратегии.

**Е. В. Селезнева.** *Насколько «измеряемы» эти характеристики: можно ли их диагностировать и оценивать с помощью «точных» инструментов или такая оценка всегда будет опираться исключительно на субъективные наблюдения и мнения?*

**А. И. Волобуева.** Для оценки управленческих команд применяются три вида оценок, все они измеряемы:

- KPI бизнеса в соответствии с принятой стратегией;
- показатели культуры организации – анонимные опросы персонала, пульс опросы;
- показатели операционной эффективности (например, время совещаний и количество решенных задач в соответствии с планом; реализация планов развития членов управленческой команды и др.).

Помимо этого, нами используются методы оценки актуального состояния

команды, например, методикой «Оценка Актуального Состояния Команды 5F» (М. Долгов). Многолетнее использование этой методики позволило доказать не только ее валидность, но и практичность в процессе решения задач развития управленческих команд.

**Б. И. Кандауров.** На практике здесь важно понимать, что оценка всегда имеет смешанный характер — она сочетает в себе как количественные метрики, так и качественные наблюдения.

Есть ряд параметров, которые можно выразить достаточно объективно. Например, уровень согласованности целей управленческой группы отражается в результатах опросов, в сопоставлении командных и индивидуальных KPI, в том, насколько решения команды действительно реализуются и приводят к конкретному эффекту. Даже доверие и чувство психологической безопасности, на первый взгляд кажущиеся «неуловимыми», сегодня оцениваются через опросники и индексы, дающие представление о том, насколько люди чувствуют себя в команде свободно и защищённо.

Но при этом есть области, где цифры не могут заменить живого наблюдения. Культура диалога, способность команды рассматривать проблему системно, умение находить баланс интересов — всё это невозможно выразить в виде сухих показателей. Здесь важно наблюдение за реальными обсуждениями, анализ того, как именно участники команды ведут себя в конфликтных ситуациях и как принимают решения в условиях неопределённости.

Измерение характеристик управленческой команды не сводится ни к чистой «математике», ни к одной лишь субъективной интерпретации. Это всегда комбинация. Цифры дают нам фактуру и подтверждение тенденций, а качественные методы помогают увидеть контекст, причины и скрытые динамики. Именно в этом балансе рождается достоверная диагностика, позволяющая и оценить текущее состояние команды, и наметить направления её развития.

**В. В. Мацута.** Это непростой вопрос. Часть характеристик достаточно легко поддается косвенной оценке, например, через такие инструменты, как успешность реализации стратегических проектов или динамика KPI. Однако такие важные параметры, как доверие, качество диалога, общность видения — измеряются преимущественно качественными методами. Например, качественная оценка может включать анализ стратегических сессий, где важен не только результат, но и процесс обсуждения; метод «360 градусов», оценивающий взаимодействие по горизонтали; наблюдение за действиями в кризисных ситуациях, которые лучше всего показывают истинную сплоченность команды. Поэтому оценка чаще всего будет гибридной, с сочетанием объективных данных и экспертного, рефлексивного анализа.

**Е. А. Скриптунова.** На первый взгляд, это формальные характеристики, которые легко измеряются. Например, управленческая команда организации — это руководители отдельных направлений, которые непосредственно подчинены первому лицу организации и принимают участие в выработке стратегии и принятии ключевых решений. Это часто совпадает с должностями: директор по производству, директор по маркетингу, директор по персоналу, финансовый директор и т.д. Т.е. критериев, по сути, три: непосредственное подчинение первому лицу, руководство определенным направлением деятельности или подразделением, участие в принятии стратегических решений.

Исходя из этих критериев получается, что в большинстве случаев управленческая команда совпадает с организационной структурой и представляет собой на высшем уровне совет директоров в том или ином виде. Но это идеальный вариант, к которому стоит стремиться. Однако на практике возможны различные вариации этого общего правила. Например, в состав управленческой команды

входит какой-то уникальный специалист, не имеющий своих подчиненных, например, специалист по кибербезопасности, чье мнение учитывается при принятии стратегических решений. Или наоборот, руководитель ключевого подразделения, например, директор по производству, не входит в состав конкретной управленческой команды, потому что руководитель ему не доверяет и не хочет допускать его до какой-то, по его мнению, чувствительной, информации. Также бывают ситуации, когда в состав управленческой команды входят люди, вообще не имеющие отношения к организации, так называемые приближенные или доверенные лица, которые оказывают решающее влияние на принятие решений, но не имеют никаких должностей в организации и не отвечают за какое-либо направление. Это могут быть родственники, друзья, покровители, авторы идеи и т.д.

Что касается диагностики, то иногда достаточно проанализировать состав участников совещаний по ключевым вопросам или лист согласования распорядительных документов. А иногда состав реальной управленческой команды настолько неожиданный, что это невозможно выявить никакими способами. Если мы имеем дело со вторым случаем, то понять это можно по неожиданному появлению странных, ничем не объяснимых решений. Если решение не понятно тем, на кого оно направлено, не выглядит обоснованным и вызывает сомнения, то можно с высокой долей вероятности предположить, что в организации сформировалась теневая управленческая команда, в которую входят не только те, кто в официальной оргструктуре подчинен руководителю.

**Е. В. Селезнева.** Каждая управленческая команда состоит из людей. И когда надо сформировать новую управленческую команду, **какие личностные и деятельностные характеристики будут определяющими для отбора того или другого человека в эту команду? И есть ли какие-то личностные качества или особенности поведения, наличие которых у какого-либо специалиста можно рассматривать как противопоказание для его включения в состав команды?**

**А. И. Волобуева.** В нашем представлении для членов команды желательны волевые характеристики, мотивация достижения, стрессоустойчивость и жизнестойкость, нормативная интернальность и социальная желательность. Сбалансированность ролевой специализации, скорее, приветствуется. Например, в ситуации, когда потенциальный член команды может быть вполне эффективен как командный игрок, но он не рекомендуется в конкретную команду.

В рамках нашего подхода, который мы проверяем анализом диагностических результатов и результатов наблюдений в процессе развития группы в команду, нежелательны для членов команды:

- направленность на себя выше, чем на задачу;
- мотивация власти выше, чем мотивация достижения;
- высокий нейротизм;
- высокие показатели социальной желательности;
- низкие показатели по волевым характеристикам;
- высокая экстернальность.

**Б. И. Кандауров.** Когда мы говорим о формировании новой управленческой команды, то на первый план выходят не только профессиональные знания и опыт кандидата, но и его личностные качества, модели поведения и способность работать в логике «мы», а не только «я». Управленческая команда – это всегда про интеграцию, коллективную ответственность и умение вести диалог. Поэтому здесь важны два набора характеристик: профессиональные и личностные.

К профессиональным характеристикам я отношу компетенции, которые позволяют человеку быть эффективным именно в управленческой роли. Это

стратегическое мышление, умение видеть систему целиком и прогнозировать последствия решений. Это способность к управлению ресурсами, постановке приоритетов и выстраиванию управленческих процессов. Также сюда относится готовность брать на себя ответственность и доводить решения до результата.

Личностные характеристики не менее значимы. Для управленческой команды критичны открытость к диалогу и умение слушать других, готовность принимать разные точки зрения и работать в условиях разногласий. Важна высокая саморефлексия: человек должен видеть свои сильные и слабые стороны, уметь корректировать поведение. Необходима эмоциональная зрелость, то есть способность управлять собственными эмоциями и сохранять конструктивность даже в стрессовых ситуациях.

Если говорить о противопоказаниях, то я бы выделил несколько типичных черт, которые значительно осложняют работу управленческой команды. Прежде всего это выраженный индивидуализм и ориентация исключительно на собственный результат без готовности делить ответственность с другими. Также противопоказанием может быть демонстративное нежелание слышать и учитывать чужие аргументы, склонность к авторитарному стилю, который подавляет диалог. Опасными сигналами являются хроническая неконструктивная конфликтность, нежелание принимать решения в условиях неопределённости, либо, напротив, уход от ответственности.

Таким образом, в управленческую команду следует отбирать людей, которые сочетают компетентность и зрелость, умеют работать не только «через себя», но и «через других», и готовы быть носителями общей ответственности. А вот выраженный эгоцентризм, авторитаризм, склонность к манипуляциям и нежелание брать на себя последствия решений – это те качества, которые являются серьёзными противопоказаниями для участия в такой команде.

**В. В. Мацута.** На мой взгляд, при формировании команды определяющую роль играют как личностные, так и деятельностные характеристики. Среди личностных я бы выделила стратегическое мышление, открытость новому и эмоциональный интеллект. Не менее важны и деятельностные аспекты: ориентация на результат и умение эффективно работать в условиях неопределённости.

Другими словами, от члена команды требуется видение, выходящее за рамки операционных задач, и гибкость мышления, позволяющая пересматривать собственные взгляды и подходы. Важны развитый эмоциональный интеллект для конструктивного взаимодействия, резилентность<sup>2</sup>, а также способность принимать решения при неполных данных и доводить их до реализации.

И наоборот, главными противопоказаниями для включения в команду являются склонность к интригам, эгоцентризм и ригидность мышления.

**Е. А. Скриптунова.** Чаще всего в реальных управленческих командах вопрос так вообще не ставится. Люди попадают в команду либо по должности, либо по степени близости руководителю, в зависимости от того, на каком этапе развития находится организация. И далее остаются в команде или отдаляются от нее по мере своего участия в определении стратегии и в зависимости от уровня доверия к ним.

Как правило, процесс выглядит следующим образом: руководитель приглашает к участию в выработке решений всех своих подчиненных, далее каждый из них проявляет себя определенным образом, вносит предложения, откликается на просьбы, выходит с инициативами. Руководитель постепенно формирует

<sup>2</sup> Психологическая резилентность (от англ. resilience — «упругость, эластичность») — способность человека адаптироваться к стрессу, трудностям и изменениям, а также восстанавливаться после неудач и жизненных потрясений. (Прим. ред.)

представление о каждом и далее уже выборочно обращается к тем членам команды, которые кажутся ему более подходящими для конкретной задачи. Постепенно реальный состав команды сокращается до 3-7 людей ближнего круга, наиболее «вхожих» к руководителю. Они легко обращаются по любому вопросу, быстро получают ответы, ради них могут быть нарушены процедуры и к ним же первым руководитель обращается за помощью в случае необходимости. С ними в первую очередь происходит обсуждение сложных вопросов, им даются срочные поручения, их привлекают для урегулирования конфликтов. Таким образом, фактически наиболее значимые личностные характеристики членов управленческой команды – это лояльность, готовность быстро реагировать на запросы, умение не задавать лишних вопросов не вовремя, договороспособность.

Нельзя сказать, что эти характеристики позитивно влияют на эффективность управленческой команды в долгосрочной перспективе. Руководители неосознанно окружают себя удобными людьми и это создает иллюзию согласия и того, что дела идут хорошо, в то время как на деле дела могут обстоять не так радужно. Поэтому для действительно продуктивной работы более полезны такие качества, как готовность задавать неудобные вопросы, брать на себя ответственность и умение давать конструктивную обратную связь, а также спокойно реагировать на критику и быть готовым ее учесть. Наиболее успешные руководители не стремятся окружать себя почитателями, приветствуют разнообразие ролей в команде и опираются на прозрачные процедуры участия в выработке стратегических решений.

**Е. В. Селезнева.** Управленческие команды действуют и в сфере экономики, и в сфере государственного управления. ***Есть ли различия между командами в бизнесе и в государственном управлении, в чем именно они состоят?***

**А. И. Волобуева.** В данный момент, как показывают наши исследования, значимых отличий не обнаружено. Главенствующее значение имеет не специфика деятельности, а особенности культуры. Ежегодные исследования по модели 5F показывают сохраняющуюся тенденцию: фактор Лидер получает более высокое значение, чем фактор командная Цель и Внешняя среда, что говорит о патерналистической модели управления и единоличном авторитарном стиле управления.

**Б. И. Кандауров.** В бизнесе управленческая команда ориентирована прежде всего на создание ценности для собственников и клиентов. Главные параметры здесь — прибыльность, рост, конкурентоспособность, инновации. Это задаёт более чёткие, «жёсткие» показатели эффективности: финансовые результаты, доля рынка, удовлетворённость клиентов. В такой среде управленческая команда действует быстрее, решения принимаются при высокой неопределённости и с большим допуском к риску. Здесь особенно ценятся предприимчивость, умение видеть новые возможности и способность быстро перестраивать стратегию.

В государственном управлении у управленческих команд другая логика. Их деятельность направлена на достижение общественно значимых целей: обеспечение стабильности, безопасности, развитие инфраструктуры, повышение качества жизни населения. Здесь критерии успеха гораздо шире и многомернее: они включают не только экономику, но и социальные эффекты, уровень доверия граждан, устойчивость институтов. Решения нередко принимаются медленнее, потому что в процесс вовлечено большее количество заинтересованных сторон и согласований, а цена ошибки может быть крайне высокой. В такой среде ключевое значение имеет баланс интересов, умение работать с нормативными ограничениями и прозрачность коммуникаций.

Есть и различия в ценностях. В бизнесе важна конкурентность и стремление к лидерству, в государственном управлении — ответственность перед обществом,

соблюдение принципов законности и справедливости. Если бизнес-команда может позволить себе закрытые, «корпоративные» решения, то государственная управленческая команда работает в условиях повышенной публичности, где важна открытость и объяснимость каждого шага.

При этом у обеих сфер есть и общее: необходимость коллективного принятия решений, интеграция разнопрофильных компетенций, работа в условиях неопределённости и высокая роль доверия внутри команды. Но если бизнес-команда действует как «мотор» инноваций и роста, то управленческая команда в государстве — это, скорее, «система навигации и стабилизации», которая должна обеспечить баланс развития и устойчивости.

**В. В. Мацута.** На мой взгляд, различия между командами в бизнесе и в государственном управлении проявляются в целях и горизонтах планирования. Бизнес-команда ориентирована на более четкие, измеримые метрики (прибыль, доля рынка), ее горизонт планирования часто краткосрочен, а ответственность она несет перед акционерами и инвесторами.

В отличие от нее, команда в государственном управлении работает с более сложными категориями, такими как общественное благо и развитие человеческого капитала. Ее цель – не прибыль, а создание будущего для региона и страны. Соответственно, горизонт планирования здесь может измеряться десятилетиями, а ответственность распространяться на все общество.

**Е. А. Скриптунова.** Несмотря на различия как целей, так и процедур, различия между командами в бизнесе и в госуправлении не значительны. Можно наблюдать одни и те же закономерности, которые больше относятся не к форме собственности, а к этапу развития организации. Так, на этапе зарождения управленческой команды в ней царит атмосфера энтузиазма, даже эйфории. Каждый участник вкладывает все силы в развитие организации, активен и инициативен. По мере развития организации члены управленческой команды неминуемо теряют запал, сталкиваясь с реальными трудностями и далеко не всегда успешным их преодолением. В случае неэффективного управления со стороны первого лица растет разочарование принятыми им решениями, копятся обиды. Постепенно происходит тот процесс, о котором я уже говорила, команда сепарируется на ближний и дальний круг. Ближний круг все еще погружен во все без исключения задачи, дальний круг привлекается время от времени, когда в этом возникает необходимость и без участия кого-то решить вопрос не удастся. Далее в организации начинают копиться проблемы организационного характера, нарастает непрозрачность, появляются процедурные сбои. Если первое лицо осознает накопившиеся проблемы и инициирует процесс обновления и наведения порядка, этот процесс может затронуть и управленческую команду. Происходят первые разочарования в приближенных, когда привычные способы ведения дел дают сбои и нарастает недовольство уже во всем коллективе. В этот момент для дальнейшего организационного развития необходимо вводить процедуры участия в принятии решений и отказываться от междусобойчиков.

**Е. В. Селезнева.** Перейдем теперь к такой теме, как отношения управленческой команды и руководителя.

Вы имеете значительный опыт оценки и развития самых разных управленческих команд, и, наверное, замечали, что в одних управленческих командах отношения с руководителем – это отношения «начальник – подчиненные», в других – «лидер – последователи». Наверное, встречались и такие команды, в которых руководитель вообще отстраняется от командных процессов, выступая в роли заказчика. **Какой тип отношений, на Ваш взгляд, делает работу управленческой команды более продуктивной?**

**А. И. Волобуева.** Вопрос провокационный...

По нашему мнению, в любой команде два типа отношений:

- «Лидер и последователи»;
- «Лидер как первый среди равных, в кругу соратников», когда действует распределенное лидерство.

Другие типы отношений не касаются командного управления.

**Б. И. Кандауров.** Характер отношений руководителя с управленческой командой сильно влияет на её эффективность. Я в своей практике часто видел три основные модели: классическая иерархическая схема «начальник – подчинённые», лидерская модель «лидер – последователи» и вариант дистанцированного руководства, когда глава команды выступает больше как «заказчик» или арбитр.

Если говорить о продуктивности, то наиболее устойчивые и результативные управленческие команды формируются там, где отношения выстраиваются по модели «лидер – последователь», а не «начальник – подчинённые». В такой конфигурации руководитель действительно является центром притяжения: задаёт направление, формулирует миссию и вдохновляет, но при этом рассматривает команду не как группу исполнителей, а как совокупность полноценных соавторов решений. Это сочетание лидерства и партнёрства создаёт пространство для инициативы, укрепляет ответственность и усиливает командное взаимодействие.

Модель «начальник – подчинённые» может быть эффективной в кризисных, чрезвычайных ситуациях, когда важны скорость и дисциплина. Но в долгосрочной перспективе она ограничивает потенциал команды: люди перестают высказывать альтернативные идеи, снижается инициативность, накапливается зависимость от одного решения «сверху».

Когда руководитель полностью дистанцируется, выступая в роли заказчика, команда действительно может получить большую самостоятельность, но есть риск утраты целостности и расхождения во взглядах на стратегию. Такая модель подходит для проектных групп высокого уровня зрелости, где участники сами способны координировать и синхронизировать действия. Однако в большинстве случаев отсутствие вовлечённости лидера ослабляет команду и приводит к фрагментарности.

Поэтому оптимальная модель — это лидерство с опорой на партнёрство и коллективную ответственность. Руководитель остаётся тем, кто задаёт стратегическую рамку, определяет ценности, удерживает фокус на приоритетах, но при этом активно вовлекает команду в обсуждения, принимает совместные решения и признаёт ценность каждого участника. Такая модель сочетает ясность направления и свободу для развития, что в итоге делает управленческую команду не только более продуктивной, но и более устойчивой к вызовам.

**В. В. Мацута.** На мой взгляд, модель «начальник – подчинённые» – это не команда, а административная группа. Она может быть эффективна для поддержания стабильных процессов, но не эффективна для развития. Модель «лидер – последователи» лучше, однако она несет в себе риск зависимости от одного человека.

Наиболее продуктивной выглядит модель «лидер-модератор» или «лидер-архитектор». В этой модели руководитель не просто командует, а задает общее видение и ценностные рамки, формирует атмосферу диалога, выступает арбитром и интегратором, помогая команде найти оптимальное решение, берет на себя итоговую ответственность.

Именно такой подход позволяет раскрыть потенциал каждого члена команды и обеспечить устойчивость всей системы, не замыкая ее на одном человеке.

**Е. А. Скриптунова.** Нельзя сказать, что какой-то тип отношений между руководителем и его командой продуктивен всегда. Скорее продуктивным является

ся ситуативный подход. Если необходимо быстро принять решение в ситуации цейтнота, когда от скорости реакции зависит выживание организации, продуктивнее отношения «начальник – подчиненный». Если руководитель чувствует, что сейчас не время для дискуссий и берет на себя ответственность, он должен помнить, что такой подход работает в конкретных условиях, но не подходит для постоянного использования. Если такое происходит всегда, то и команда не нужна. Поэтому в случае принятия каких-то экстренных мер единолично, эффективный руководитель обязательно объяснит свое решение команде после принятия быстрых мер и ответит на все вопросы, а также обсудит, почему вообще возникла ситуация, когда пришлось прибегнуть к такому способу. Это как таблетка «скорая помощь», иногда необходима, но, если пользоваться ею всегда, – губительна.

Если речь идет об обсуждении будущего, когда необходимо выработать миссию, видение, стратегию, понять, как и куда идти в принципе и для чего вообще существует организация, лучше всего подходят отношения «мы все одна команда и нам решать, какой будет наша организация». Руководитель в такие моменты занимает максимально равную со всеми позицию, его голос имеет тот же вес, что и голоса всех членов команды.

Отношения «лидер – последователи» уместны, когда стратегия определена, планы выработаны и нужно поддерживать высокий уровень вовлеченности и мотивации для команды, постоянно подтверждая верность целям и ценностям, напоминая про вектор движения.

Что же касается роли заказчика, то и она бывает полезна, когда, например, необходимо повысить уровень командного взаимодействия внутри самой команды, сократить поток жалоб и попыток решить какой-то вопрос привлечением на свою сторону руководителя, позволить подчиненным самим решить противоречия, чтобы повысить общий уровень ответственности и самоорганизации.

**Е. В. Селезнева.** Как известно, подавляющее большинство организаций имеет достаточно сложную вертикальную и горизонтальную структуру, и, соответственно, управленческий аппарат таких организаций включает достаточно много руководителей, занимающих должности разного уровня и разного функционала. ***Для кого из всех этих руководителей особенно важно иметь собственную управленческую команду? И как наличие собственной управленческой команды будет сочетаться с тем, что руководитель сам может входить в управленческую команду более высокого уровня?***

**А. И. Волобуева.** И снова интересный вопрос провокационного характера, спасибо за это...

В организации потенциально может действовать ТОЛЬКО ОДНА управленческая команда, но могут быть также «управленческие команды функций», где лидерами являются топ-менеджеры, и они же могут входить в состав единственной управленческой команды.

**Б. И. Кандауров.** В любой крупной организации руководители занимают разные уровни — от топ-менеджмента до руководителей подразделений, служб и направлений. Но потребность в собственной управленческой команде возникает не у каждого.

Руководитель может и должен одновременно быть частью управленческой команды более высокого уровня и иметь свою собственную команду. Это не противоречие, а естественная логика. В «верхней» команде он выступает как партнёр, соавтор решений и представитель своего направления. В «своей» команде он уже транслирует эти решения, адаптирует стратегические ориентиры к условиям конкретного подразделения и обеспечивает их реализацию.

Фактически руководитель в этом случае выполняет роль «связующего звена»: он приносит в свою команду ценности и приоритеты организации в целом, а наверх поднимает обратную связь, опыт и инициативы снизу. Таким образом создаётся вертикальная связка управленческих команд, которая повышает согласованность всей системы и делает её более управляемой.

Именно поэтому наиболее важно иметь собственную управленческую команду тем руководителям, которые находятся в «середине» организационной иерархии: они одновременно являются участниками стратегических решений и лидерами тактической реализации. От качества их команд напрямую зависит, насколько органично будут соединяться стратегия и операционная деятельность.

**В. В. Мацута.** Собственная управленческая команда важна для руководителей, чья деятельность связана со стратегическими изменениями, а не с простым администрированием. Если мы берем такую организацию, как университет, то это, прежде всего, ректор, проректоры и деканы, которые запускают и ведут трансформационные процессы.

Важным навыком современного управленца становится умение совмещать членство в команде высшего уровня с руководством собственной командой. В этом случае он выступает «переводчиком» и «интегратором»: транслирует и адаптирует общую стратегию для своей команды, а также доводит до высшего руководства ее идеи, проблемы и ресурсы. Успешное совмещение этих ролей обеспечивает стратегическое единство и «бесшовное» управление во всей организации.

**Е. А. Скриптунова.** Собственная управленческая команда формируется сама, если в подчинении руководителя находятся другие руководители. Отличие управленческой команды от любой другой рабочей команды именно в том и состоит, что в нее входят руководители, которые представляют свои подразделения (департаменты, отделы, сектора и т.д.) или проектные рабочие группы.

Ситуация участия сразу в двух управленческих командах характерна для руководителей среднего звена. Они представляют свое направление в команде своего непосредственного руководителя, при этом сами имеют подчиненных, которые управляют своими подразделениями. Роли при этом будут различаться. Работая в команде своего руководителя, необходимо играть по правилам, которые обозначил этот руководитель. Управляя своей командой, руководитель среднего звена сам определяет правила работы своей команды. Сложности могут возникнуть, если составы таких команд частично пересекаются. Такое случается, когда структура организации не оптимальна, не выстроены процессы и первое лицо имеет склонность управлять всеми, кем захочет, независимо от того, есть у него непосредственный руководитель или нет. Тогда может возникнуть ситуация наличия сразу двух руководителей и противоречивых указаний от них (часто просто в силу недостатка информирования и невыстроенности коммуникационных потоков). Это опасная ситуация и ее лучше всячески избегать, а если такое обнаружилось, договариваться совместно всем участникам процесса.

**Е. В. Селезнева.** Последний вопрос, который я хотела бы задать в рамках нашей нынешней темы, это вопрос о развитии управленческих команд.

Сначала давайте поговорим о развитии управленческих команд как типа управленческой группы. **Надо ли всегда и всюду стремиться к тому, чтобы групповое управление осуществлялось именно как управление командное, или есть сферы и уровни экономики и государственного управления, где такой формат работы будет избыточным?**

**А. И. Волобуева.** Нам близок один из отечественных подходов: в соответствии с русским культурным кодом (О.В. Самоварова)<sup>3</sup>, рекомендуется 40% управления строить на основе индивидуальной модели управления, а 60% – на основе командной. Это не зависит от сферы, уровня экономики и видов деятельности.

**Б. И. Кандауров.** Сегодня командный формат управления нередко воспринимается как универсальное благо, которое обязательно нужно внедрять в любой организации и на любом уровне. Однако на практике это не всегда оправдано: управленческая команда — это инструмент, и эффективность инструмента зависит от задачи, контекста и уровня ответственности.

Есть сферы и ситуации, где командное управление необходимо. Прежде всего это стратегический уровень — высшее руководство организаций, регионов, крупных проектов. Там, где решения комплексные, многомерные, затрагивают разные отрасли и интересы, где высока неопределённость и цена ошибок, без управленческой команды сложно обойтись. Командный формат позволяет интегрировать разные компетенции, балансировать интересы, снижать риски и находить оптимальные решения.

Есть сферы, где командный формат оправдан частично. Например, на уровне среднего управления, в департаментах или функциональных направлениях. Там команда важна, если руководитель отвечает за межфункциональную координацию или за внедрение изменений. Но если речь идёт о строго специализированной области (скажем, бухгалтерский учёт или выполнение нормативных процедур), командный формат может быть менее актуален: там больше ценится точность, дисциплина, регламентность.

Есть ситуации, где командное управление будет избыточным. Например, в условиях кризиса или чрезвычайных обстоятельств, когда необходимо быстрое и жёсткое решение, а обсуждения и согласования будут только замедлять процесс. В таких случаях эффективнее работает модель единоначалия: лидер берёт на себя ответственность и действует оперативно, а команда включается уже на этапе реализации.

Аналогично — на нижних уровнях иерархии, где задачи носят рутинный, регламентированный характер. Здесь основа эффективности — чёткая вертикаль, а не дискуссии. Создание «команд» в таких ситуациях может перегружать процесс, отнимать время и размывать ответственность.

Таким образом, командное управление — это не универсальный рецепт, а формат, который целесообразен там, где нужны интеграция компетенций, совместная ответственность и работа в условиях неопределённости. В других случаях достаточно структурированного лидерства и понятной системы подчинения.

**В. В. Мацута.** На мой взгляд, стремление превратить любую управленческую группу в команду может быть избыточным и неэффективным. Командный формат необходим там, где есть высокая неопределённость, потребность в инновациях и стратегических прорывах. Если мы берем университет, то командный формат необходим в ректорате, при запуске новых образовательных программ или в центрах R&D.

В то же время для сфер с четко регламентированными, стабильными процессами, такими как административно-хозяйственное управление или бухгалтерия, иерархическая группа может быть более эффективной. Иными словами, важно выбрать инструмент под конкретную задачу.

<sup>3</sup> От редакции – см. [1].

**Е. А. Скриптунова.** С одной стороны, все зависит от целей и ценностей организации. Командный подход в управлении эффективен, когда организация хочет максимально использовать творческий потенциал руководителей, ждет от них инициативы, готова к риску. С другой стороны, вряд ли найдутся отрасли, где командный подход в принципе не приемлем, скорее границы его использования могут быть ограничены в определенных условиях или ситуациях. Команда – это не только особый уровень доверия, это еще и эффект синергии за счет усилия членами команды друг друга, а также взаимозаменяемость, поддержка, слаженность. А это то, что необходимо везде и всегда.

**Е. В. Селезнева.** Теперь стоит обратиться к вопросу развития управленческой команды с точки зрения повышения качества ее деятельности. ***По Вашему мнению, что является определяющими факторами развития управленческой команды на разных этапах ее существования или, наоборот, ее стагнации и деградации?***

**А. И. Волобуева.** В качестве базовой модели для исследований, сравнений, долгосрочных проектов мы определили для себя пять факторов, составляющих модель 5F: Внешняя Среда, Цель, Лидер(ство), Состав, Взаимодействие.

**Б. И. Кандауров.** Если рассматривать жизненный цикл управленческой команды, то мы увидим, что на каждом этапе развития есть свои определяющие факторы, которые либо двигают её вперёд, либо, наоборот, тормозят, приводя к стагнации или даже деградации.

На этапе формирования ключевым фактором является ясность: ясность целей, ролей, правил взаимодействия. Если руководитель и команда сразу понимают, зачем они вместе, как принимаются решения и кто за что отвечает, то формирование идёт быстрее и мягче. Если же цели расплывчаты, роли пересекаются, а правила не определены — возникают недопонимания, скрытые конфликты, что в дальнейшем закладывает основу для слабости команды.

На этапе «шторминга», когда начинаются столкновения интересов и стилей работы, определяющим фактором становится способность к конструктивному управлению конфликтами. Там, где члены команды умеют открыто обсуждать разногласия и договариваться, энергия конфликта превращается в ресурс. Если же конфликты подавляются или переходят в личные противостояния, команда рискует застрять в постоянной турбулентности и не перейти к следующему уровню.

На этапе нормирования, когда выстраиваются правила совместной работы, главным фактором является доверие. Если оно растёт — команда начинает работать согласованно, формируются устойчивые коммуникации и культура ответственности. Если доверия нет, то любая договорённость превращается в формальность, и команда остаётся «на бумаге», без настоящей синергии.

На этапе продуктивности, когда команда выходит на высокий уровень результативности, решающим становится баланс между достижением целей и развитием. Команда должна не только выполнять задачи, но и учиться — регулярно анализировать опыт, корректировать практики, обновлять роли. Там, где такого саморазвития нет, начинается стагнация: команда вроде бы работает, но всё более формально, без энергии, а результаты постепенно снижаются.

Факторами деградации управленческих команд чаще всего становятся:

- закрытость и утрата доверия между участниками;
- концентрация власти в руках одного человека и превращение команды в «ширму»;
- формализация работы без живого обсуждения и коллективной ответственности;
- выгорание и текучесть ключевых участников без притока новых идей;

- разрыв связи с внешним контекстом (команда продолжает работать «по привычке», игнорируя новые вызовы и изменения среды).

Таким образом, определяющими факторами развития управленческой команды являются ясность целей и ролей на старте, умение работать с конфликтами, формирование доверия и готовность к постоянному обучению. А факторами стагнации и деградации — закрытость, формализм, монополизация решений и отказ от обновления.

**В. В. Мацуга.** По моему мнению, определяющими факторами развития являются: наличие общего вызова, регулярная стратегическая рефлексия, обновление состава и идей, поддержка со стороны лидера.

Амбициозная и сложная задача спланирует лучше всего. Важно выделять время на паузы для обсуждения не операционных, а ключевых вопросов: «Кто мы? Куда мы идем? Почему это важно?». Приток свежих идей и новых людей защищает команду от стагнации и «бронзовения».

Факторами стагнации и деградации, в свою очередь, становятся потеря видения, информационная закрытость, боязнь конфликтов и подрыв доверия. Команда деградирует, когда перестает смотреть в будущее и полностью погружается в «текучку». Она теряет адекватность, когда перестает взаимодействовать с внешней средой. Разрушение команды начинается там, где формальное согласие становится важнее поиска истины, а в коллективе берут верх интриги и переход на личности.

**Е. А. Скриптунова.** На стадии зарождения команды ключевую роль для дальнейшего развития играют договоренности о целях, ценностях и правилах. Сначала руководитель инициирует обсуждение целей, показатели эффективности. Все члены команды должны понимать, к чему стремиться и как это будет оцениваться. Далее важны формальные правила работы команды: как принимаются решения, как выходить с инициативой, в каких формах и с какой периодичностью происходит взаимодействие, как отчитываться о результатах и другое. Также важно любое противоречие и конфликт разбирать с позиции ценностей. Если произошло непонимание, или мнения разделились, или принятое решение кто-то считает необоснованным, руководитель использует это для разговора о том, что лежит в основе многих решений, – о ценностях. Допустим, проект, который был согласован и хорошо проработан, отклоняется перед запуском. Это может полностью деморализовать не только его руководителя, но и всю команду. Но такое возможно, и требует дискуссии и осознания. Например, только перед запуском стали понятны долгосрочные негативные последствия для имиджа всей организации, которые могут выглядеть как противоречие ценностям. И разумнее отказаться от проекта, чем запускать его в ущерб репутации.

Когда команда вышла на плато устойчивого функционирования, важно постоянно мониторить общую атмосферу и степень вовлеченности каждого члена команды в общие цели. При необходимости пересматривать устаревшие правила. Уделять особое внимание введению в команду новичков, их адаптации. Каждый новый член команды запускает всю групповую динамику заново и требует особого внимания. Также новички – это уникальные носители свежего взгляда на управленческую команду. Новичок увидит то, что всем остальным кажется нормальным в силу привычки, но таковым уже не является. Поэтому обратная связь от каждого новичка – это уникальная информация, которую важно получить от него до того, как и он привыкнет к тому, с чем столкнулся в новой команде.

Периоды стагнации возникают, когда команда сосредоточилась на решении стандартных задач, которые превращаются в рутину. Только организационные изменения и новые цели могут встряхнуть такую команду, позволяют ей пересмотреть свои подходы и выстроить работу заново по новым направлениям.

Что касается деградации команд, то наиболее часто такое происходит при потере лидером команды интереса к своему делу. Как только руководитель теряет энтузиазм, перестает генерировать энергию и вливать ее в свою команду, команда сразу же начинает деградировать. Невозможно развивать команду, если первое лицо потеряло к ней интерес. И выхода здесь всего два (если не рассматривать прекращение существования организации). Либо лидер отдохнет, восстановит силы, найдет для себя новый смысл, и вернет себе управленческую волю для дальнейшего лидерства. Либо произойдет смена лидера.

**Е. В. Селезнева.** Благодарю всех участников круглого стола за проявленный интерес к его теме и по-настоящему экспертные ответы на поставленные вопросы.

Обобщение этих ответов позволяет говорить о том, что управленческая группа становится управленческой командой тогда, когда становится коллективным субъектом управления. При этом субъектность управленческой команды проявляется в том, что её деятельность оказывается обусловлена преимущественно внутренними (и прежде всего, ценностно-смысловыми) факторами, а не внешними условиями и направлена на проактивное социально ориентированное управление организацией, а ее коллективная сущность – в формировании общих ценностей и норм (в том числе нормы коллективной ответственности), общего видения прежде всего стратегических целей, установлении доверительных и безопасных для всех членов команды рабочих отношений, готовности и способности к принятию своевременных и максимально верных управленческих решений в условиях риска и неопределённости, постоянном совместном развитии.

Как отметили все эксперты, участвовавшие в диалоге, управленческая команда не может быть создана искусственно. Она «вырастает», с одной стороны, из необходимости построить процесс управления так, чтобы он «пронизывал» всю вертикальную и горизонтальную структуру организации, и невозможности для первого лица реализовать эту задачу в одиночку, а с другой стороны, из личностных и деятельностных особенностей как руководителя, так и его окружения. При авторитарном руководителе, который не способен выстраивать отношения с подчиненными как диалог равных, не умеет принимать и поддерживать чужие инициативы и решения и не склонен к самоанализу, управленческая команда не сформируется. Однако всё это важно не только для руководителя, но и для всех, кто входит в управленческую команду, иначе она просто не возникнет или будет существовать только формально. Важно, что участники круглого стола обратили внимание не только на личностные особенности, которые способствуют формированию настоящей управленческой команды и ее эффективной работе. Были названы характеристики, которые являются не только прямыми противопоказаниями для включения в команду конкретного сотрудника, но и факторами в перспективе снижающими эффективность принимаемых коллективных управленческих решений.

Отвечая на вопрос о различиях между командами в бизнесе и в государственном управлении, эксперты подчеркивали, что главные различия лежат в сфере ценностей и целей с точки зрения их вектора и масштаба (преобладание экономических или социальных ценностей, направленность на частные интересы конкретного бизнеса или общие социальные интересы) и длительности временной перспективы (на ближайшее время или на отдаленное будущее). В то же время в операциональном аспекте деятельность управленческой команды в сфере бизнеса и в сфере государственного управления в основном не различается. По существу, мы можем говорить о том, что деятельность любой управленческой команды «подчиняется» общим социально-психологическим закономерностям, которые проявляются как в особенностях формирующейся в команде структуры эмоциональных отношений, коммуникативных связей,

функциональных ролей и стилей власти, так и в особенностях процессов развития управленческой команды как коллективного субъекта.

Еще раз благодарю участников круглого стола и надеюсь, что наша беседа поможет нашим читателям – и исследователям, которые занимаются проблемами управленческих команд, и управленцам-практикам – увидеть те глубинные причины, которые определяют как качество работы таких команд и эффективность принятых ими решений, так и саму возможность формирования и развития этих команд.

## Список литературы:

1. Самоварова О.В. Время управлять по-русски. 2-е изд. Кн. 1: Русский код управления: руководство к действию. Санкт-Петербург: Печатное агентство «Феникс», 2023. 374 с.

# Management team: diagnostics, evaluation, development

## Abstract

Materials of the round table devoted to the discussion of the specifics of diagnosis, assessment and development of management teams in the fields of public administration and economics. The participants of the round table, experts in the field of diagnostics, evaluation and development of management teams, talked about the main characteristics that distinguish a management team from a simple management group and from other types of teams, tools that allow evaluating the effectiveness of a management team as a collective management entity, psychological criteria for selecting management team members, the specifics of the relationship between the head and the management team, and the impact of these relationships on the productivity of the team; We thought about whether management should always be team-based and at which levels of the management hierarchy it is especially necessary, and what factors contribute to or hinder the development of management teams.

## Keywords

• management • management team • head • diagnostics • evaluation • development •

## References:

1. Samovarova, O.V. Time for Russian Style Management. 2nd ed. Book 1: The Russian Management Code: Instruction Manual. St. Petersburg, Fenix Printing Agency, 2023. 374 p.

**К представленным в журнал материалам предъявляются следующие требования:**

- статья должна быть написана на русском или английском языке;
- статья должна быть оформлена в соответствии с требованиями журнала, размещёнными на сайте [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru);
- статья должна соответствовать профилю журнала;
- материал, предлагаемый автором для публикации, должен быть оригинальным, не публиковавшимся ранее.

Статьи, поступившие в журнал, подлежат обязательному независимому рецензированию.

Ответственность за содержание статей несут авторы. Мнение редколлегии может не совпадать с точкой зрения автора.

Подробная информация о требованиях к оформлению статей и тезисов размещена на сайте издания [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru)

Материалы журнала размещаются на сайте [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru), а также имеют полнотекстовую сетевую версию на платформе Научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU).

При цитировании ссылка на журнал «Личность: ресурсы и потенциал» обязательна.

**Над номером работали:**

Ответственный секретарь: З.М. Гояева  
Компьютерная вёрстка: С.А. Корчак  
Администрирование сайта: С.А. Корчак

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ПОСМОТРЕТЬ  
ВСЕ ВЫПУСКИ  
ЖУРНАЛА

[journal-foir.ru](http://journal-foir.ru)



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФОИР  
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ