

**В.Г. Авраменко**

## **Формирование эмоциональной культуры будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе**

В статье анализируется роль эмоциональной культуры в управленческой деятельности, ее содержание и структура, а также пути формирования в процессе профессиональной подготовки в вузе.

*Ключевые слова:* эмоциональный интеллект; эмоциональная культура; управленческая деятельность; организационный конфликт; структура эмоциональной культуры; развитие эмоциональной культуры.

**Р**азвитие современной управленческой науки и практики привело к необходимости всестороннего изучения психологических закономерностей управленческой деятельности. В связи с этим актуальным является вопрос управленческой культуры руководителя, ее структуры и условий формирования в процессе профессиональной подготовки.

В большинстве работ по организационной психологии под управленческой культурой понимают интегративное образование личности, включающее синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя, необходимых для успешной реализации функций управления. В структуре управленческой культуры традиционно выделяют такие компоненты, как аксиологический, технологический и личностно-творческий [1]. Важной составляющей личностно-творческого компонента управленческой культуры является эмоциональная компетентность и эмоциональная культура руководителя.

Актуальность исследования эмоциональной культуры в управлении связана с тем, что, во-первых, управленческая деятельность отличается высокой степенью эмоциональности и наличием стрессогенных факторов; во-вторых, в связи с ее высокой ответственностью, она предъявляет высокие требования к эмоционально-волевой регуляции поведения руководителя.

Важность эмоциональных факторов в управлении подчеркивается многими современными авторами. Так, в работах ряда авторов по проблеме психологии лидерства делается вывод, что эмоциональная компетентность руководителя и предпринимателя становится в современном бизнесе более значимым фактором, чем знания и умения в области традиционно понимаемого познавательного интеллекта [2]. Автор работ по эмоциональному интеллекту Д. Гоулман отмечал, что успех руководителя только на 15 % определяется его умственным развитием, а 85 % приходится на долю эмоционального интеллекта [3; 4].

Д. Гоулмен ввел понятие резонансного лидерства на основе настройки лидера и его коллектива на одну эмоциональную волну. В основе резонансного лидерства, согласно автору, лежат такие умения, как активность сознания, оптимизм и эмпатия. Известный теоретик менеджмента П. Друкер также отмечал, что умение строить взаимоотноудовлетворяющие отношения с подчиненными являются основой сильного руководства [5].

Работы зарубежных и отечественных авторов по проблеме эмоционального интеллекта привлекли внимание и к понятию эмоциональной культуры личности (Д. Гоулман, С. Стайн, Г. Бук и др.). Большинство зарубежных авторов отождествляют эмоциональный интеллект и эмоциональную культуру, анализируют ее структуру и роль в деятельности человека.

Однако эмоциональная культура — это не просто понимание эмоционального мира и владение техниками работы с эмоциями, важно, чтобы руководитель использовал свой эмоциональный интеллект с учетом организационных и культурных норм, ценностей и целей организации. Эмоциональная культура — это система умений по использованию возможностей своего эмоционального интеллекта с учетом социальных норм и ценностей.

Одним из первых проблему эмоциональной культуры личности изучал известный отечественный психолог П.М. Якобсон [6]. По мнению автора, эмоциональная культура включает в себя эмоциональную отзывчивость, способность понимать, уважать и ценить чувства других людей, умение «входить» в мир их переживаний, умение делиться своими переживаниями с окружающими.

В работах по изучению эмоциональной культуры описаны такие ее компоненты, как когнитивный (знание о природе, разнообразии и проявлениях эмоций), эмпатийный (умение сопереживать и понимать чувства других людей), рефлексивный (анализ и понимание собственных эмоций), мотивационный (потребность в переживании и самоорганизации своих эмоций и эмоций других), регулятивный (умение управлять своими эмоциями). Все структурные компоненты эмоциональной культуры проявляются в способности человека регулировать эмоциональную сферу общепринятыми нормами выражения эмоций и создавать адекватную эмоциональную ситуацию, обеспечивающую успешное достижение поставленных целей. Центральным компонентом эмоциональной культуры является эмоциональный интеллект, управляемый социальными нормами.

Выделяют такие показатели эмоциональной культуры, как опора на собственные принципы при выборе эмоций, соответствие эмоций «образу-я» и отношению к себе, соответствие эмоционального реагирования возрастным особенностям, адекватность эмоционального реагирования социокультурным нормам, а также осознанность эмоционального реагирования [7]. В ряде работ отечественных авторов указывается на такие показатели эмоциональной культуры, как богатство и разнообразие эмоций, отношение к эмоции как к ценности, эмоциональная гибкость и креативность, конструктивные копинг-стратегии в сложных ситуациях и др.

Универсальным механизмом, обеспечивающим развитие и использование в управленческой деятельности навыков управления эмоциональной сферой является, на наш взгляд, рефлексия эмоций, их контроль и оценка. Осознание того, что я чувствую и как я проявляю свои чувства, а также того, как это может повлиять на состояние других участников управленческого процесса, зависит от уровня развития личностной и коммуникативной рефлексии руководителя. Рефлексия эмоциональной сферы позволяет не только устанавливать конструктивные деловые отношения, но и побуждает самого руководителя к саморазвитию и к самовыражению в своей профессиональной деятельности, в том числе и в области собственной эмоциональной компетентности. В целом же рефлексия эмоционального взаимодействия позволяет руководителю определять адекватность своего эмоционального поведения, формировать направления его развития, а также обеспечивать адекватную эмоциональную установку на деловое общение. Поскольку речь идет об эмоциональной культуре как способности действовать в эмоциональном поле с помощью адекватно выбранных культурных средств, рефлексия является важным механизмом оценки применимости этих средств в конкретной управленческой ситуации. С учетом вышесказанного вряд ли можно говорить о высоком уровне эмоциональной культуры при условии неразвитых рефлексивных механизмов личности.

Еще одним важным компонентом эмоциональной культуры является, на наш взгляд, эмоциональная креативность руководителя, которая приводит к гибкости и вариативности эмоционального поведения. С одной стороны, для профессионала, работающего с людьми, важно, чтобы его эмоциональное поведение соответствовало требуемым нормам и было адекватно складывающейся ситуации. Однако руководителю приходится работать в эмоционально сложных и непредсказуемых ситуациях, учитывать индивидуально-психологические особенности деловых партнеров, соотносить их с собственным арсеналом умений, что требует гибкого использования как уже существующих моделей своего эмоционального поведения, так и создания новых.

Исследования Дж. Эйврилла показали, что высокий уровень эмоциональной креативности усиливает глубину понимания собственного эмоционального опыта, стимулирует содержательный анализ чувств и поведения, усиливает толерантность к себе и другим, самоуважение, уверенность в себе. Человек с высоким уровнем эмоциональной креативности описывается как дружелюбный, открытый для опыта и поиска нового [8]. Эмоциональная креативность развивается на основе эмоционального интеллекта, однако, по мнению Н.И. Андреевой, эмоциональная креативность является более широким понятием по сравнению с эмоциональным интеллектом, она предполагает эмоциональную новизну и носит поисковый характер [9]. Проблема взаимосвязи эмоциональной креативности и рефлексии требует более глубоких исследований. На наш взгляд, эмоциональная креативность опирается на достаточно высокий уровень всех видов рефлексии — личностной, коммуникативной, ретроспективной и прогностической.

Несмотря на различия в понимании роли отдельных компонентов эмоциональной культуры личности и их взаимосвязи, важно определить факторы и пути ее формирования в процессе подготовки специалистов-управленцев в вузе. Актуальность этой задачи вытекает из того, что эмоциональная культура — это продукт социальных технологий, она развивается в течение всей жизни и зависит в том числе и от того опыта, который может быть специально организован в процессе профессиональной подготовки специалиста.

Исследование автора, направленное на изучение роли эмоциональной компетентности в управлении конфликтами (в исследовании принимали участие студенты 3–4 курсов, будущие менеджеры, выборка составила 40 человек в возрасте от 20 до 22 лет) показало, что в целом высокие показатели по шкалам эмоционального интеллекта коррелируют с выбором более конструктивных стратегий поведения в конфликте. Выбор последних обусловлен не только рациональным анализом, но и умением чувствовать состояние другого человека, прогнозировать его переживания и умением управлять эмоциональными состояниями участников конфликтного взаимодействия.

Таким образом, люди с высоким эмоциональным интеллектом более обоснованно принимают решения и выбирают более конструктивные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. При этом результаты исследования показали, что у 55 % испытуемых уровень эмоционального интеллекта в целом оставляет желать лучшего. Испытуемые с низким уровнем эмоционального интеллекта в основном имеют низкие показатели по шкалам межличностного понимания и межличностного управления, тогда как по внутриличностным критериям результаты оказались более высокими. У испытуемых возникают трудности при распознавании и понимании эмоциональных состояний других, не проявляют должной эмпатии к их внутренним состояниям и, как следствие, не нацелены на контроль эмоций других людей, на создание условий для их изменения. Испытуемые с низким уровнем эмоционального интеллекта предпочитают использовать конфронтацию и избегание как наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликте, тогда как студенты с высокими показателями по шкалам эмоционального интеллекта предпочитали сотрудничество и компромисс (более 50 % испытуемых данной группы).

В исследовании автора совместно с Д.В. Наумовой описана роль эмоциональных компонентов на различных этапах принятия решения о выборе стратегии разрешения конфликта [10]. Полученные результаты показали, что задача формирования эмоциональной компетентности и эмоциональной культуры является актуальной для будущих специалистов в сфере управления.

Формирование эмоциональной культуры в процессе профессиональной подготовки в вузе предполагает наличие определенных педагогических условий и поиск способов организации педагогического процесса.

Организация педагогического процесса предполагает эмоциональное и личное вовлечение студентов и преподавателей в учебное взаимодействие,

стимулирование потребности в анализе и поиске оптимальных форм эмоционального реагирования. Основными педагогическими принципами, способствующими развитию эмоциональной культуры студентов в вузе могут быть:

- отношение к эмоциональной сфере студента как к ценности и интерес к ней;
- проявление эмпатии в отношениях студентов и преподавателей;
- взаимная эмоциональная открытость участников образовательного процесса;
- активизация процессов самовыражения и самореализации студентов в учебно-профессиональной деятельности;
- диалогический характер обучения, развитие партнерских отношений в учебном взаимодействии;
- уважение и принятие личности студента, его переживаний;
- стимулирование поисковой активности студентов и признание их права на ошибку и на собственную позицию.

Создание эмоционально-творческой среды в обучении и личностно-развивающего педагогического общения преподавателя и студентов способствует не только проявлению эмоциональных реакций, но и их рефлексии. Чем глубже образовательный процесс затрагивает личность студента, тем выше эмоциональное принятие им самой ситуации общения, тем сильнее мотивация к познанию не только формальных знаний по предмету, но и личностных посылов преподавателя, самого студента и других участников образовательной среды. Таким образом, развитие эмоциональной культуры преподавателя и его гуманистическая ориентация в процессе обучения — одно из направлений развития эмоциональной культуры личности студента.

Еще одно направление деятельности — активное использование в обучении технологии коммуникативно-диалоговой деятельности, которая предполагает творческий подход преподавателя в организации учебного процесса, использование в учебном процессе приемов эвристической беседы (задавая вопросы, наводящие на решение проблемы), умение вести дискуссию с группой и умение создать условия для возникновения дискуссии между студентами. Все это предусматривает организацию общения как форму обмена личным опытом. В процессе учебного диалога студенты овладевают опытом эмоционально-ценностного отношения к партнеру по взаимодействию. Задача контроля и оценки эмоциональных процессов становится для преподавателя такой же важной, как интеллектуальные процессы и методы решения учебных задач.

Обучение студентов навыкам и приемам саморегуляции поведения также является одним из направлений педагогической работы по формированию эмоциональной культуры личности. Это направление воспитательной деятельности предполагает как использование элементов психоэмоциональной регуляции в процессе преподавания разных дисциплин, так и проведение специально организованных семинаров и тренингов. Необходимой составляющей содержания таких

занятий должно быть стимулирование рефлексии как собственной эмоциональной сферы, так и эмоционального мира других участников взаимодействия. При этом важно, чтобы программа такого рода тренингов способствовала развитию не только ретроспективного анализа проявленных эмоций, но и развивала прогностические рефлексивные умения по контролю и оценке возможных эмоциональных состояний всех участников взаимодействия. Рефлексивная культура проявляется в глубине переосмысления собственного опыта, степени готовности к планированию своего эмоционального поведения с учетом переживаний других. Развитие рефлексивной культуры будущего специалиста предполагает, на наш взгляд, формирование таких ее компонентов, как рефлексивная готовность и рефлексивная компетентность. Рефлексивная готовность выражается в степени развития стремления к самопознанию, отношение к эмоции как ценности. Показателем рефлексивной готовности является сила мотивации человека к рефлексии, стремление к самопознанию и установка на возможное преобразование себя в процессе управленческого взаимодействия.

Поскольку эмоциональная культура предполагает достаточную степень сформированности эмоциональной креативности, педагогическая среда вуза может создавать условия развития коммуникативной импровизации как самого преподавателя, так и студентов. Условием для таких творческих «выходов» в процессе общения является творческая установка педагога, которая создает уверенность и возможность самого поиска способов взаимодействия в общении. Творческая установка обеспечивает глубокое проникновение в личность другого человека, в себя самого, в смысл происходящего для других, обеспечивает постоянную готовность искать и создавать более эффективные способы разрешения ситуаций общения. Коммуникативная импровизация — это не только анализ и оценка ситуации и себя в ней, но и глубокое эмоциональное переживание и сосредоточенность на ситуации общения, когда включается интуиция и воображение. Конечно, коммуникативная импровизация предполагает достаточно высокий уровень зрелости личности, которая не только осознает себя, но и полностью принимает себя как полноценного субъекта общения. Иными словами, необходимы условия для сохранения конгруэнтности как состояния внутренней согласованности личности в процессе общения, условием для которой является личностно-ориентированная доверительная среда обучения.

### *Литература*

1. *Averill J.R.* Emotions as mediators and as products of creative activity // *Creativity across domains: Face of muse* / Eds. J. Kaufman, J. Baer. Mahwah, N.Y.: Erlbaum, 2005. P. 225–243.
2. *Авраменко В.Г., Наумова Д.В.* Роль эмоционального интеллекта в разрешении организационных конфликтов // *Социально-психологические и экономические проблемы управления: сб. науч. ст. по мат-лам 1 (4) Междунар. научно-практ. конф. (Москва, 23–25 апреля 2013 г.) / под ред. М.Г. Ковтунович. Ч. 1. М: МГППУ, 2013. С. 90–99. URL: [http://psyjournals.ru/vestnik\\_psyobr/2007/n3/28850.shtml](http://psyjournals.ru/vestnik_psyobr/2007/n3/28850.shtml)*

3. *Андреева И.Н.* Эмоциональная креативность и её отличия от эмоционального интеллекта // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 41. Серія: Психологічні науки. Т. 1. Чернігів: Чернігівські державний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка, 2006. С. 13–15.
4. *Гоулман Д., Боятцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. М.: АСТ, 2008.
6. *Давлетишина Р.М., Маджуга А.Г.* Эмоциональная культура как фактор активизации здоровьесозидающего потенциала личности // Alma mater (Вестник высшей школы). 2012. Специальный выпуск «Премия Менегетти – 2012».
7. *Друкер П.* Эффективный руководитель. М.: Вильмс, 2007.
8. *Рейнольдс М.* Коучинг: эмоциональная компетентность. М.: Центр поддержки кооперативного управления и бизнеса, 2003.
9. *Сластенин В.А.* Педагогика: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаева, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. М.: НИЦ Академия, 2002.
10. *Якобсон П.М.* Психология чувств и мотивация // Якобсон П.М. Избр. психол. труды. М.: МПСИ; Воронеж: НПО Модек, 1998.

#### *Literatura*

1. *Averill J.R.* Emotions as mediators and as products of creative activity // Creativity across domains: Face of muse / Eds. J. Kaufman, J. Baer. Mahwah, N.Y.: Erlbaum, 2005. P. 225–243.
2. *Avramenko V.G., Naumova D.V.* Rol' e'mocional'nogo intellekta v razreshenii organizacionny'x konfliktov // Social'no-psixologicheskije i e'konomicheskie problemy' upravleniya: sb. nauch. st. po mat-lam 1 (4) Mezhdunar. nauchno-prakt. konfer. (Moskva, 23–25 aprelya 2013 g.) / pod. red. M.G. Kovtunovich. Ch 1. М.: MGPPU, 2013. S. 90–99. URL: [http://psyjournals.ru/vestnik\\_psyobr/2007/n3/28850.shtml](http://psyjournals.ru/vestnik_psyobr/2007/n3/28850.shtml)
3. *Andreeva I.N.* E'mocional'naya kreativnost' i eyo otlichiya ot e'mocional'nogo intellekta // Visnik Chernigivs'kogo derzhavnogo pedagogichnogo universitetu imeni T.G. Shevchenka. Vipusk 41. Seriya: Psixologichni nauki. T. 1. Chernigiv: Chernigivs'ki derzhavnij pedagogichnij universitet imeni T.G. Shevchenka, 2006. S. 13–15.
4. *Goulman D., Boyatcis R., Makki E'.* E'mocional'noe liderstvo: iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove e'mocional'nogo intellekta. М.: Al'pina Biznes Buks, 2008.
5. *Goulman D.* E'mocional'ny'j intellekt. М.: AST, 2008.
6. *Davletshina R.M., Madzhuga A.G.* E'mocional'naya kul'tura kak faktor aktivizacii zdorov'esozidayushhego potenciala lichnosti // Alma mater (Vestnik vy'sshej shkoly'). Special'ny'j vy'pusk «Premiya Menegetti – 2012». 2012.
7. *Druker P.* E'ffektivny'j rukovoditel'. М.: Vil'ms, 2007.
8. *Rejnoj'ds M.* Kouching: e'mocional'naya kompetentnost'. М.: Centr podderzhki kooperativnogo upravleniya i biznesa, 2003.
9. *Slastenin V.A.* Pedagogika: ucheb. posobie dlya studentov vy'ssh. ped. ucheb. zavedenij / V.A. Slastenin, I.F. Isaeva, E.N. Shiyanov; pod red. V.A. Slastenina. М.: NICz Akademiya, 2002.
10. *Yakobson P.M.* Psixologiya chuvstv i motivaciya // Yakobson P.M. Izbr. psixol. trudy'. М.: MPSI; Voronezh: NPO Modex, 1998.

*V.G. Avramenko*

**Formation of the Emotional Culture of Future Managers  
in the Process of Professional Training in University**

In the article the author analysed the role of emotional culture in management activity, the contents and structure of emotional culture and ways of formation of the emotional culture in the process of professional training in university.

*Keywords:* emotional intellect; emotional culture; management activity; organizational conflict; structure of the emotional culture; development of the emotional culture.