

## НАУКА И ОБЩЕСТВО

### ПСИХОЛОГИЯ «МЕНЕДЖЕРА»

© 2020 г. В.В. Козлов\*

*\* Доктор медицинских наук, профессор,  
член Экспертного совета в области гражданской авиации*

Анализируются особенности управленческой деятельности в отраслях повышенного риска — авиации, атомной энергетике и др. Показывается необходимость профильного профессионального образования, опыта работы и личностных качеств, свойственных представителям опасных профессий, в качестве обязательных предпосылок успешной управленческой деятельности в этих отраслях. Рассматриваются последствия привлечения к управленческой деятельности руководителей-менеджеров, не имеющих требуемого профессионального образования и опыта работы в опасных профессиях. Демонстрируется закономерный характер допускаемых руководителями-менеджерами системных ошибок, негативно влияющих на обеспечение безопасности в отраслях повышенного риска.

*Ключевые слова:* отрасль повышенного риска, руководитель—менеджер, безопасность, системные ошибки.

Лидерство нашей страны по аварийности в ракетно-космической отрасли (у нас она выше, чем в США и Китае) и гражданской авиации (по безопасности полетов мы опустились ниже африканских стран), а также по количеству погибших на пожарах, в ДТП и т. д. требует поиска системных причин, происходящего. Постоянное перекалывание ответственности за случившееся на «стрелочников» непродуктивно, безнравственно и, как показывает жизнь, чревато повторениями трагедий. Учитывая мудрость поговорки «рыба гниет с головы», в первую очередь, разумеется, напрашивается обсуждение вопроса о руководителях, причем разных уровней (этим

вопросам посвящены специальные работы, например: Личность профессионала ..., 2013; Социально-психологические исследования руководства ..., 1999; и др.)

Современные руководители, при внешнем их сходстве, похожести, существенно различаются. Есть те, кто выросли в конкретной отрасли, например, авиации, атомной энергетике и др. Они продолжают успешную работу на своих постах благодаря непрерывному процессу самосовершенствования принятия управленческих решений, обоснованных изменений организационной структуры и кадровой политики, развития корпоративной культуры, внедрения технологических новаций и т.п. (подробнее см.: Психология, управление, бизнес ..., 2016; Служба социального развития ..., 1989; Субъект труда ..., 2019; и др.). Эти руководители не только заслужили назначения на занимаемую должность, но и являются настоящими профессионалами своего дела. Есть другие руководители, также выросшие в конкретной отрасли, но не владеющие умением управления процессами в зоне своей ответственности, зато жестко удерживающие в одной руке метафорический «кнут», а в другой — «кнут с привязанным пряником». Попеременно «жонглируя» ими, эти руководители иногда добиваются определенных успехов, цена которых для персонала чрезвычайно высока. Хотя объективных причин для их назначения на руководящие должности не было, умения «грамотного» встраивания в социальный «лифт» и изысканного использования терминов позволяли им занять руководящие позиции и удерживаться на них в течение достаточно продолжительного времени. Есть еще и третья категория руководителей, которые являются «варягами» в данной отрасли. Особые сложности возникают тогда, когда такие кандидатуры становятся руководителями в отраслях повышенного риска, в которых высока вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций — той же авиации, атомной энергетике, химической промышленности и т.п. Именно эта проблема, особенно её нравственно-психологический аспект, требует обстоятельного рассмотрения.

В отраслях повышенного риска руководителей, не имеющих профильной профессиональной подготовки, на уровне обыденного сознания называют «менеджерами». Т.е., менеджер — это «руководитель-варяг», получивший назначение на руководящую

должность в отрасли повышенного риска, не имеющей ничего общего с его базовым профессиональным образованием и профессиональным опытом. Важно заметить то, что назначить в армии или на флоте т.н. пехотинца или ракетчика командовать авиационным полком или флотилией подводных лодок ещё никто не посмел рискнуть. А вот в гражданской авиации, ракетно-космической и других отраслях повышенного риска подобные назначения в последние десятилетия не редкость. Работа этих руководителей является постоянной темой критических обсуждений в Интернете, но критические оценки не всегда обстоятельно аргументируются и высказываются, зачастую подменяясь эмоциональными суждениями. Потому подобные оценки могут восприниматься как несправедливые и не подвергаются какому-то серьезному анализу.

В данной статье сделана попытка изучения психологических особенностей деятельности таких «руководителей-варягов» именно в отраслях повышенного риска.

Возникает справедливый вопрос: в чем слабость «менеджеров» в отраслях повышенного риска? Для ответа необходимо рассмотреть присущие таким отраслям особенности, без глубокого понимания которых нельзя стать успешным руководителем.

Первая особенность. Отрасли повышенного риска отличаются развитой духовно-нравственной средой, оказывающей существенное влияние на надёжность и безопасность работы персонала. В этих отраслях предотвращение критических ошибок и их последствий требует, прежде всего, высокой выраженности духовно-нравственных качеств каждого руководителя, специалиста и работника. В отечественной психологии важно констатировать наличие исследований духовно-нравственных проблем современного человека как относительно самостоятельного научного направления (см., например: Воловикова и др., 2018; Психологические исследования ..., 2011; Юревич, Журавлев, 2013; и др.). Совесть, честь, долг, ответственность, готовность к самопожертвованию во имя дела в авиации, космонавтике, ядерной энергетике, подводном флоте и других отраслях повышенного риска — это не дежурные слова. Человек, у которого эти духовно-нравственные качества недостаточно развиты, способен идти на нарушения и принимать небезопасные решения. Духовно —

нравственное начало будущего специалиста «закладывается» и формируется на этапах базового профессионального образования в учебных заведениях и последующей трудовой деятельности на предприятиях повышенного риска. Руководитель, выросший в такой рабочей среде, становится носителем духовности, свойственной представителям опасных профессий.

«Менеджер», не прошедший в своем становлении выделенные два этапа, вряд ли сможет обрести такое духовно—нравственное начало. Поэтому он становится ненадежным «звеном» в работе предприятия повышенного риска и даже способен негативно повлиять на духовно — нравственную среду (или атмосферу) предприятия и отрасли со всеми вытекающими отсюда последствиями. Уместным будет здесь вспомнить слова Н. Е. Жуковского, который в 1898 г. сказал, что «человек полетит, опираясь не на силу своих мускул, а на силу своего разума». Жизнь подтвердила правоту его слов. Но великий ученый не указал, почему летательные аппараты будут падать. Возьму на себя смелость высказать тезис: летательные аппараты падают из—за выхолащивания духовно—нравственной основы в жизнедеятельности организаций, руководимых «менеджерами», что проявляется прежде всего в отказе от приоритета совести, чести, стыда в своей деятельности, при принятии решений и в кадровой политике. Подобное может происходить и в любой другой отрасли повышенного риска. Это серьезный системный недостаток и тем, кто назначает «менеджеров», не следует об этом забывать. Конечно же, есть исключения из правила, но они, как говорится в известном высказывании, лишь подтверждают наличие правила.

Вторая особенность. Безусловно, это профессиональная культура (специальные исследования см.: Культура и поведение ..., 2008; Российская деловая культура ..., 1998 Субъект труда ..., 2019; и др.), которая должна поддерживать специфическую для отраслей повышенного риска духовно—нравственную среду. Профессиональная культура есть мощный инструмент для формирования понимания персоналом безопасности как доминирующей ценности, предупреждения нарушений требований безопасности, осознания личной ответственности за такие нарушения и своего личного вклада в

обеспечение безопасности. Профессиональная культура определяет взаимоотношения между руководителями и подчиненными, самими руководителями, их отношение к опасным факторам, а также создает микроклимат достижения безопасности в коллективах и т.д. Выросший в организации повышенного риска, опасной профессии руководитель любого ранга отлично понимает, как он своим словом и отношением влияет на надёжность персонала, безошибочность его действий. Поэтому такой руководитель лично заинтересован в развитии культуры безопасности и является ее приверженцем, демонстрируя это своим повседневным поведением и действиями. Отношения с персоналом он строит на уважении личности сотрудника, точной постановке задач, обеспечении их выполнения и контроля. Такой руководитель при общении с подчиненными никогда не использует грубость, злую иронию, запугивание, крайне редко прибегает к использованию своего административного ресурса. Единое и адекватное понимание роли культуры в организации повышенного риска, опасной профессии сопровождается тем, что между самими руководителями устанавливаются доброжелательные и доверительные отношения, позволяющие достичь эффекта синергии в работе. Культура специалистов и руководителей формируется в процессе профессионального обучения и последующей профессиональной деятельности. «Менеджеру», пришедшему в организацию повышенного риска, опасную профессию из организации с другой культурой, будет крайне непросто. Не понимая роли культуры, «заточенной» на безопасность, он начинает насаждать культуру, сформированную в прежних сферах деятельности и далекую от культуры безопасности. Голое администрирование с постоянными элементами запугивания становится для «менеджера» характерным инструментом управления. В сложных производственных ситуациях «менеджер» может отдавать предпочтение эффективной, но небезопасной стороне дела. Более того, ему мало понравятся отношения доверия между руководителями, и эти отношения отчуждают «менеджера» от таких руководителей. Поэтому он реализует принцип «разделяй и властвуй», чтобы взять под личный контроль отношения между подчиненными руководителями организации. Изменение культуры безопасности в

худшую сторону — это еще один серьезный системный недостаток, который очень быстро проявляется и негативно отражается на надежности деятельности сотрудников.

Третья особенность. Отрасли повышенного риска (опасные профессии) отличаются, наряду со специфической духовно— нравственной средой и культурой безопасности, еще и своей ментальностью (подробнее см.: *Историогенез ...*, 2016; Кольцова, Журавлев, 2017; и др.). В этих отраслях ментальность, начиная от рядового исполнителя и заканчивая руководителем самого высокого уровня, едина в том, что опирается на приоритет ценности безопасности. Профессиональное мышление в отраслях повышенного риска и опасных профессиях нацелено, в конечном счете, на обеспечение безопасности действий персонала и технологических процессов. При получении базового профессионального образования в профильных учебных заведениях у обучаемых формируется специфическая для таких отраслей и профессий ментальность. Например, по сравнению с водителем автомобиля или машинистом локомотива, ментальность летчика и его роль в обеспечении безопасности полетов специфична. То же касается инженерно—технического персонала в авиации, ракетно—космической отрасли, ядерной энергетике. «Менеджер», волею судьбы оказавшийся в отрасли повышенного риска на руководящей должности и особенно на вершине власти, такой ментальностью не обладает и не может её оперативно сформировать, даже понимая такую необходимость. Этому мешает, прежде всего, прежняя ментальность, сложившаяся при профессиональном обучении и закреплённая другим профессиональным опытом, где доминировала, например, финансовая составляющая. Именно на неё, а не на безопасность будет опираться «менеджер», принимая ответственные решения. Реализуется известная народная мудрость: «со своим уставом в чужой монастырь ...». В результате, страдает дело, снижается безопасность, происходят негативные события и сбои в работе отрасли. Ментальность, не отвечающая требованиям опасной отрасли, — крайне серьезный системный недостаток, проявление которого приводит к снижению показателей работы.

Четвертая особенность. В отраслях повышенного риска обеспечение безопасности как системообразующего свойства достигается сложной и слаженной работой множества составляющих, оптимизацией их взаимодействия по вертикали и горизонтали, выполнением изложенных в многочисленных документах жестких требований, порождением синергического эффекта и т.д. Все перечисленные составляющие достижения безопасности имеют свои специфические особенности, которые усваиваются постепенно при карьерном росте в отрасли повышенного риска. Известно, что проблема достижения безопасности в такой отрасли скрывается в нюансах, которые постигаются руководителями только при продолжительной работе в ней. Способен ли «менеджер» это понять и усвоить, не имея соответствующего базового образования и опыта работы? Однозначно, нет! Это также серьезный системный недостаток, который проявляется в принятии неверных в отношении безопасности решений и формировании неэффективных команд. Уместно здесь вспомнить одно чрезвычайно точное и правильное умозаключение, которое могло родиться только в отрасли повышенного риска, в данном случае, в авиации: «Если вы считаете, что безопасность дорого стоит, то вы не знаете, что такое катастрофа». Для «менеджера» это, скорее всего, мало значащие слова.

Пятая особенность. К ней относится организация производственной деятельности в отраслях повышенного риска, которая нацелена на создание качественного и безопасного продукта. Руководитель, не прошедший всех ступеней роста в этой системе, не изучивший до тонкостей ее организацию и функционирование, никогда не сможет эффективно ею руководить. Для этого ему потребуются годы. Как можно принимать эффективное управленческое решение, не представляя, что делается в системе, в целом? Поэтому решения превращаются в т.н. «хотелки», озвученные без учета реального состояния дел. Здесь, конечно, могут быть возражения. Одно из них состоит в следующем. Если руководитель является одаренным человеком с достаточной мотивацией, то он способен при дополнительных усилиях освоить организацию неизвестной ему производственной деятельности. Но еще раз подчеркнем, это касается только одаренных людей. Даже середнякам — прежде всего, «приспособленцам»,

приближенным к власти и рвущимся на руководящие должности в отрасли повышенного риска ради больших денег — данная задача не по силам. Это еще один фактор принятия решений, негативно влияющий на обеспечение безопасности в отрасли.

Теперь остановимся на поведении «менеджера, незаслуженно занявшего руководящую должность в отрасли повышенного риска. Обычно ему очень хочется быстро продемонстрировать свои ранее недооцененные, по его мнению, способности руководителя и доказать правильность своего назначения. Можно сказать, что управленческой «изюминкой» «менеджера» является стремление максимально быстро себя проявить как умелого руководителя, даже досконально не разобравшись в производстве. Такое поведение реализуется, как правило, с помощью нескольких шагов.

Первый шаг. Это расстановка на разные должности своих людей, т.е. формирование преданной, но не обязательно профессиональной команды. Чтобы подавить инакомыслие и тем более противодействие, «менеджер» стремится оповестить всех о том, ставленником (выдвиженцем) кого он является. Та команда руководителей, которая была до него, ему не интересна. Поскольку «менеджер» в новой для себя сфере не трудился и фактически никого не знает, то приглашает таких же «менеджеров». Вся когорта таких руководителей становится системно опасным фактором для производства. Они начинают насаждать другую духовность и ментальность, поскольку не могут поддерживать и развивать нацеленную на безопасность духовно-нравственную среду, непонятную им вследствие специфики полученного профессионального образования и уже имеющегося опыта. И это самое опасное — разрушение ранее сложившейся духовно-нравственной среды с доминированием ценности безопасности. Например, всегда считалось, что приоритетными являются специалисты, находящиеся на вершине пирамиды безопасности, отвечающие за обеспечение и контроль безопасности итогового продукта. Не понимая этого, «менеджеры» расставляют приоритеты иначе: не только понижают роль, но и избавляются от наиболее квалифицированных и принципиальных сотрудников, имеющих свое мнение опытных кадров, ставя на их место лиц, живущих по принципу «Чего изволите?». Заметно и резко изменяется в худшую сторону

профессиональная культура, отношения и микроклимат в коллективах. Безусловно, все это негативно отражается на результатах и безопасности труда.

Второй шаг, который свойственен «менеджеру», объясняется их стремлением получить быстрый эффект от своего управления и заключается в скороспелую реформировании производства. Вследствие отсутствия необходимых знаний о специфике и нюансах работы отрасли, проводится не только непродуманная реорганизация производства, но и необоснованное сокращение персонала. Внешне это создает эффект волевого управления, быстрого роста прибыли, но в итоге, кроме разбалансирования деятельности отрасли (организации), ничего не порождается. Возражать реализации нерациональных управленческих решений, как правило, уже некому. А от тех, кто пытался возразить, быстро избавлялись. Иногда опытным специалистам удается скомпенсировать негативные последствия непродуманных желаний «менеджера», за счет выполнения тех из них, которые не должны принести большого вреда. Бывает и так, что вскоре сам «менеджер», получив некоторый опыт управления организацией повышенного риска, пересматривает свои первые решения.

Третий шаг, который, как правило, реализует «менеджер», состоит в разработке стратегии развития производства со сроком получения конечного результата, заведомо превышающим прогнозируемое им пребывание в данной руководящей должности. О таком шаге можно сказать, что это «любимая забава» российских «менеджеров» на всех уровнях и не только в организациях повышенного риска и опасных профессиях. Сложность в том, что при этом достигается высокий популистский эффект, а реальный результат отсрочен и заведомо достигнут не будет. Вверенное «менеджеру» производство будет медленно гаснуть, деньги тратиться впустую. И, как свидетельствует практика, ответственности за это никто не понесёт.

Важным для «менеджера» является назначение им руководителей в тех производственных сферах, которые непосредственно связаны с обеспечением безопасности человека, социума, производства, природы. Например, применительно к гражданской авиации, это безопасная перевозка пассажиров. При этом перед

«менеджером» возникает проблема: заняв руководящую позицию в новой организации (на производстве), он не может назначить на нижестоящие руководящие должности хорошо известных и проверенных по прежней совместной работе «своих» подчиненных, поскольку они просто некомпетентны для выполнения задач в новой организации. Приходится делать выбор на должности подчиненных руководителей среди специалистов — «аборигенов», т. е., тех, кто имеет профильное образование и давно трудится в отрасли, организации, на предприятии повышенного риска. Казалось бы, правильным будет назначение руководителями наиболее достойных, по их деловым качествам. Увы, они будут вынуждены обращаться к «менеджеру» при решении целого ряда вопросов, требующих взаимодействия на уровне высшего руководителя организации. Но «менеджеру» такое обращение вряд ли принесет положительные эмоции, т.к., в силу своего профессионального образования и предыдущего опыта, он оказывается не готовым правильно разрешать возникающие проблемы. Поэтому он назначает тех, кто способен «решать» проблемы самостоятельно, не взирая на используемые способы (сокрытие, приписки и т.д.). Понятно, что при такой политике руководителя безопасность производства снижается, например, в авиации — безопасность полетов.

Замечена и другая особенность в деятельности «менеджеров». При расследовании негативных событий (происшествий) в отрасли они категорически против того, чтобы выявлялись системные причины. В этом они справедливо улавливают непрофессионализм собственного руководства, испытывая тайный страх. Поэтому обвинение нижестоящих руководителей, специалистов и работников в случившемся негативном событии становится привычным делом. Они даже любят это озвучивать на публике, и тем самым, как им кажется, отдаляются от ответственности за произошедшее. В результате таких расследований, когда системные причины не устанавливаются, негативные события повторяются, а меняются только фамилии «виновников».

Особенностью «менеджеров» является также их успешная закулисная (подковерная) борьба, здесь по таланту их трудно обойти. То, что для отрасли повышенного риска считалось неприемлемым, чуждым, они насаждают с легкостью и

удовольствием. При управлении организацией они опираются на банальное использование собственного административного потенциала, подкрепленного ссылкой на вышестоящего руководителя (чиновника), которым он назначен, а не на принципы профессионализма.

Интересно проанализировать реакцию персонала на действия «менеджера». Находясь в униженном положении и неудовлетворенный происходящими изменениями персонал молчит, незримо накапливая негативный потенциал возмущения действиями «менеджера». Удобный момент истины для персонала наступает при возникновении кризисных ситуаций, например, при сбое в работе авиакомпании из-за метеоусловий (туман, ледяной дождь, сильный снегопад и т. д.). Каждый шаг руководителей и специалистов при таких ситуациях в нормативных документах прописать невозможно, поэтому они выражают негативное отношение к «менеджеру» в действиях, которые отвечают требованиям нормативных документов, но не соответствуют конкретной сложившейся обстановке. Понятно, что такие действия, как правило, неэффективны и приводят не к разрешению, а только ухудшению обстановки. Мотивация персонала в такой ситуации строится на стремлении сделать все возможное, чтобы избавиться от «менеджера», и бывает, что такая цель достигается ... Цена достижения бывает разной, но винить персонал в произошедшем — значит демонстрировать непонимание исходных причин случившегося. Необходимо задуматься тем, кто назначает «менеджеров» в отрасли повышенного риска.

Прочитав вышеизложенное, кто-то может возразить и сказать, что все-таки «менеджеры» продолжают руководить в отраслях повышенного риска, иногда даже успешно. Но, во-первых, они не всегда задерживаются настолько, чтобы совсем развалить своими решениями отрасль, организацию, предприятие. Поэтому на старом потенциале, заложенном предшественниками, они могут некоторое время продержаться. Во-вторых, руководители и специалисты, преданные отрасли, предприятию, вынуждены действовать вопреки решениям «менеджера», но в интересах безопасности производства. В-третьих, цена сохранения безопасности при некомпетентных решениях «менеджера»

достигается ценой здоровья компетентных руководителей и исполнителей. Они начинают перенапрягаться, чаще болеть, уходить из профессии и, что совсем прискорбно, — из жизни. Это самый печальный итог «менеджерского» руководства, не считая негативных событий. В-четвертых, крайне редко, но встречаются исключения из правил, т. е. «менеджер» оказывается талантливым человеком. В-пятых, «менеджер» выполняет роль формального руководителя организации, что называется, «свадебного генерала», который, по сути, не вмешивается в дела организации, передав их неформальному лидеру, уважаемому в отрасли, производстве, коллективе.

Вместо заключения: необходимо вернуться к принципам профессионального отбора руководителей организаций повышенного риска на основе критериев профессионализма (наличие профильного профессионального образования, опыта работы в соответствующей отрасли) и нравственности (наличие духовно-нравственных качеств, необходимых для безусловного принятия управленческих решений в интересах безопасности и здоровья людей)..

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Воловикова М.И., Журавлев А.Л., Юревич А.В. Предисловие // Духовно-нравственные проблемы современной личности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. С. 7-14.*
- Кольцова В.А., Журавлев А.Л. Сущностные характеристики и факторы формирования российского менталитета // Психологический журнал. 2017. Т. 38. № 3. С. 5-17.*
- Культура и поведение в организации: российский опыт. М., 2008.*
- Личность профессионала в современном мире. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013.*
- Психологические исследования духовно-нравственных проблем. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.*
- Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2016.*
- Российская деловая культура: история, традиции, практика. М.: Торгово-промышленная палата РФ, 1998.*

*Служба социального развития предприятия: практическое пособие. М.: Наука, 1989.*

*Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1999.*

*Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: изд-во ТвГУ, 2019.*

*Юревич А.В., Журавлев А.Л. Психология нравственности как область психологического исследования // Психологический журнал. 2013. Т. 34. № 3. С. 4-14.*

Статья поступила в редакцию: 15.11. 2019. Статья опубликована: 31.03.2020.

## PSYCHOLOGY OF "MANAGER"

© 2020 Valerij V. Kozlov\*

*\*Doktor medicinskih nauk, professor,  
chlen Jekspertnogo soveta v oblasti grazhdanskoj aviacii*

The author analyzes the features of managerial activities in high-risk sectors - aviation, nuclear energy, etc. The need for specialized professional education, work experience and personal qualities inherent in representatives of dangerous professions is shown as mandatory prerequisites for successful managerial activity in these sectors. The consequences of attracting managerial managers who do not have the required professional education and work experience in dangerous professions are considered. The regular nature of the system managers' mistakes made by managers, which negatively affect the provision of security in high-risk industries, is demonstrated.

*Keywords:* high-risk industry, manager-manager, security, system errors.

## REFERENCES

- Volovikova M.I., Zhuravlev A.L., Jurevich A.V. (Eds) (2018) Duhovno-nravstvennyye problemy sovremennoj lichnosti. Moscow: Publ «Institut psihologii RAN». 7-14.
- Kol'cova V.A., Zhuravlev A.L. (2017) Sushhnostnyye harakteristiki i faktory formirovaniya rossijskogo mentaliteta. Psihologicheskij zhurnal. 38 (3). 5-17.
- Kul'tura i povedenie v organizacii: rossijskij opyt. M., 2008.
- Dikaja, L. G., Zhuravlev, A. L. (Eds) (2013) Lichnost' professionala v sovremennom mire [The personality of a professional in the modern world]. Moscow: Publ «Institut psihologii RAN».
- Zhuravlev A.L., Jurevich A.V. (Eds) (2011) Psihologicheskie issledovaniya duhovno-nravstvennykh problem [Psychological studies of spiritual and moral problems]. Moscow: Publ «Institut psihologii RAN».
- Psihologija, upravlenie, biznes: problemy vzaimodejstvija [Psychology, management, business: problems of interaction]. Tver': Publ TvGU, 2016.
- Rossijskaja delovaja kul'tura: istorija, tradicii, praktika [Russian business culture: history, traditions, practice]. Moscow: Torgovo-promyshlennaja palata RF, 1998.
- Aseev, V. G., Lomov, B. F., Ivanov, V. N., Batygin, G. S., Kravchenko, A. I., Krylova, N. V., ... Institut psihologii (Akademiiã nauk SSSR). (1989). Sluzhba social'nogo razvitija predpriyatija: prakticheskoe posobie [Enterprise Social Development Service]. Moscow, Nauka.
- Zhuravlev, A. L., Shorokhova, E. V. (Eds.) (1999) Sotsial'no-psihologicheskie issledovaniia ru-kovodstva i predprinimatel'stva [Social and psychological research of leadership and entrepreneurship]. Moscow: Publ «Institut psihologii RAN».
- Zhuravlev, A.L., Zhalagina, T.A., Zhuravleva, E.A., Korotkina, E.D (Eds.) (2019) Subjekt truda i organizacionnaja sreda: problemy vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii [The subject of labor and the organizational environment: problems of interaction in the context of globalization]. Tver': Publ TvGU.
- Jurevich A.V., Zhuravlev A.L. (2013) Psihologija npravstvennosti kak oblast' psihologicheskogo issledovaniya. Psihologicheskij zhurnal. 34(3). 4-14..

Библиографическая ссылка на статью:

Козлов В.В. Психология «менеджера» // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 1. С.186-200.

Kozlov V.V. (2020). Psihologija «managera» [Psychology of "manager"]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. *Organizational Psychology and Psychology of Labor*], 5 (1), 186-200.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document541.pdf>