

## Типы трудных ситуаций профессиональной деятельности руководителей: сравнительный анализ

**М. Б. Овчинникова,**

аспирантка, магистр психологических наук,  
Могилевский государственный университет  
имени А. А. Кулешова

*Профессиональная деятельность современного руководителя осуществляется в постоянно изменяющихся условиях внешней среды: экономический риск, жесткая конкуренция на рынке товаров и услуг, административное вмешательство в работу предприятий, высокая социальная ответственность за сотрудников и их благополучие. Все эти факторы провоцируют риск возникновения стресса на работе, который является причиной развития заболеваний, различных форм личностного неблагополучия. Стресс, в конечном итоге, негативно сказывается на эффективности деятельности руководителя. В связи с этим существенно возрос научный интерес к вопросам профилактики стресса и его нейтрализации в управленческой деятельности.*

Психологический стресс и способы его преодоления рассматриваются большинством современных ученых через призму взаимодействия «личность – ситуация» (Л. И. Анцыферова, 1994; В. А. Бодров, 2006; Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова, 2008; Т. Л. Крюкова, Т. В. Гущина, 2015; С. А. Хазова, 2014; R. Lazarus, S. Folkman, 1984 и др.). Возникновение стресса в профессиональной деятельности является следствием отражения субъектом сложной трудовой ситуации, в которой он находится. В контексте решения практических задач стресс-менеджмента особую значимость приобретают изучение трудных ситуаций профессиональной деятельности, рассматриваемых в рамках понятия «трудная жизненная ситуация», и описание характеристик данных ситуаций. В от-

личие от так называемых «ситуаций жизнедеятельности», трудные профессиональные ситуации охватывают только часть жизненного пути, связанного с профессиональной деятельностью [1, с. 123].

Существуют различные подходы к определению точности термина «трудная жизненная ситуация». Эта категория включает в себя «...широкий набор жизненных невзгод, негативных стрессогенных событий, трудностей, вызванных системой отношений личности и ситуации и, в целом, окружающим миром» [2, с. 80].

В психологической науке отсутствует общепринятая классификация трудных жизненных ситуаций. В качестве оснований для классификации ученые используют параметры среды (М. Тышкова), интенсивность события (К. Муздыбаев), уровень сложности (В. М. Крук), характер «барьеров» и фрустрирующих мотивов (Ф. Е. Василюк), тип отношений, в которых возникла ситуация, и уровень ее трудности (А. И. Шипилов), взаимодействие личностно-средовых факторов (А. А. Бодалев и С. В. Духновский) и др.

При рассмотрении понятия «трудная жизненная ситуация» ученые выделяют объективные и субъективные характеристики ситуации. К объективным они относят пространственные и временные параметры среды, действующих лиц и осуществляемую ими деятельность, к субъективным – особенности оценки и интерпретации ситуации субъектом, его отношение к происходящим событиям.

В современной психологии восприятие ситуации жизнедеятельности субъектом, а также интерпретация ситуации и отношение к ней определяются понятием «когнитивное оценивание». Согласно Р. Лазарусу, когнитивное оценивание предполагает установление соотношения между требованиями ситуации и имеющимися возможностями ее преодоления [3]. Л. И. Анцыферова определяет данный процесс как «...распознавание особенностей ситуации, выявление негативных и позитивных ее сторон, определение смысла и значения происходящего...» [4, с. 7]. Е. В. Битюцкая рассматривает когнитивное оценивание как процесс восприятия ситуации и ее интерпретации, результатом чего является субъективная картина ситуации, представленная в индивидуальном сознании [5].

Проблема ситуационных детерминант возникновения стресса в профессиональной деятельности руководителей рассматривается в работах представителей различных научно-теоретических школ и направлений (Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова, 2005; К. И. Корнев, 2008; А. Б. Леонова, А. А. Качина, 2006; О. Д. Привалова, 2004; С. М. Шингаев, 2008; Ю. В. Щербатых, 2012; В. М. Козубовский, 2006; С. С. Гончарова, А. А. Трус, 2009; Beehr, 2000; V. J. Bentz, 1990 и др.). Однако проведенный анализ

исследований свидетельствует о том, что особенности когнитивного отражения руководителями трудных профессиональных ситуаций разного типа изучены фрагментарно. Исследование данного вопроса позволит понять, какие факторы переводят профессиональную ситуацию из разряда благоприятных, комфортных в разряд трудных, стрессогенных, как ситуации разного типа отражаются в сознании руководителей, на их переживаниях.

Целью данного исследования было изучение объективных (содержание, участники) и субъективных (особенности когнитивного оценивания) характеристик трудных профессиональных ситуаций разного типа. Эмпирическую базу исследования составили 157 испытуемых – руководителей среднего звена, осуществляющих управленческую деятельность на предприятиях Республики Беларусь: 96 мужчин и 61 женщина в возрасте от 26 до 60 лет (средний возраст – 41 год); стаж управленческой деятельности – в среднем 11 лет (от 2 до 30 лет).

Для достижения цели исследования была использована методика Е. В. Битюцкой «Когнитивное оценивание трудных жизненных ситуаций», позволяющая изучить ситуационные характеристики трудных жизненных ситуаций (содержание ситуации, частоту ее возникновения в жизни респондента), а также оценить ситуации по ряду шкал (неподконтрольность ситуации; необходимость быстрого, активного реагирования; сильные эмоции; затруднения в принятии решения; трудности прогнозирования ситуации и т. д.). Методика включает две части. В первой испытуемому предлагается кратко описать актуальную ситуацию профессиональной деятельности, которую он воспринимает как трудную, и указать по предложенной шкале, насколько часто данная ситуация имеет место в его жизни. Во второй – соотнести данную ситуацию с перечнем утверждений и оценить степень своего согласия по семибалльной шкале (от 0 до 6 баллов).

Результаты диагностического исследования были дополнены данными полуструктурированного интервью (N = 30). Математическая обработка полученных данных проводилась с помощью статистических методов (с использованием программы статистической обработки данных PASW Statistics 18.0).

В исследовании мы придерживаемся позиции ученых, которые рассматривают ситуацию как результат взаимодействия личности и среды; в ходе данного взаимодействия свойства личности и особенности ситуации взаимно преломляются (Л. И. Анцыферова, Н. Кантор, К. Левин, Д. Магнуссон, У. Томас, Т. Шибутани и др.). Будет ли ситуация воспринята как трудная, определяется не столько воздействием среды, сколько отношением человека к данному воздействию. Таким образом, в возникновении трудностей ведущую роль мы отводим субъективным факторам: категоризации и интерпретации событий, личностному смыслу и отношению к происходящему.

В концепции В. Н. Мясищева понятие взаимодействия, в том числе и личностно-средового, связывается с категорией отношений. Как отмечает ученый, отношения связывают человека со всеми сторонами окружающей действительности. В. Н. Мясищев выделяет три основные категории отношений: явления природы или мир вещей; люди и общественные явления; сам субъект-личность [6, с. 208]. Данные категории были определены нами в качестве основания для классификации трудных ситуаций, встречающихся в профессиональной деятельности руководителей среднего звена.

Результаты теоретического анализа были дополнены данными эмпирического исследования. Это позволило нам выявить ряд трудностей, возникающих в системе профессиональных отношений руководителя: в отношениях с профессиональной средой, в межличностных отношениях, в отношении к самому себе. Следовательно, трудные ситуации профессиональной деятельности руководителей среднего звена мы разделили на три типа: ситуации взаимодействия с профессиональной средой (Я – профессиональная среда), ситуации межличностного взаимодействия (Я – другой), ситуации внутриличностного плана (Я – сам).

Тип трудных ситуаций «Я – профессиональная среда» представлен широким спектром трудных профессиональных ситуаций, преимущественно детерминированных объективными факторами: социально-экономической ситуацией, спецификой и содержанием управленческого труда, условиями осуществления деятельности. В проведенном исследовании респонденты выделили следующие типичные ситуации: производственные проблемы, связанные с повышением рентабельности предприятия, выводом из кризиса; ситуации проверки со стороны контролирующих органов и вышестоящих организаций; долги предприятия, расчеты с поставщиками; выполнение большого объема работы в условиях дефицита времени; принятие решений в условиях неопределенности, отсутствия необходимой информации; сложность и разнообразие профессиональных задач; чрезвычайные происшествия (аварии, поломки оборудования, несчастные случаи на производстве); кадровые проблемы; сдача отчетной документации; внедрение инноваций; хозяйственно-бытовые проблемы предприятия.

К типу трудных ситуаций «Я – другой» мы относим проблемные ситуации и конфликты, возникающие в процессе межличностного взаимодействия с различными субъектами делового общения. Для респондентов данной группы наибольшую трудность во взаимодействии с подчиненными вызывают следующие ситуации: безответственность подчиненных, нарушение трудовой дисциплины; низкая мотивация подчиненных и вследствие этого необходимость постоянного контроля за их деятельностью; конфликты с подчиненными.

Наиболее характерными трудными ситуациями, возникшими в общении руководителей и подчинен-

ных, являются следующие: наведение порядка и его поддержание; недостаточная дисциплинированность сотрудников при подготовке документации; халатное отношение сотрудников к содержанию дорогостоящего оборудования; нежелание сотрудника выполнять новые задачи и нести ответственность за их выполнение и др.

Данные, полученные в ходе интервью, свидетельствуют о том, что, разрешая конфликтные ситуации между подчиненными и субъектами делового общения, руководители нередко выступают в роли третейских судей.

Достаточно часты в деятельности респондентов разногласия и конфликты с вышестоящим руководством. Актуальными являются следующие ситуации: некорректное поведение руководителя предприятия; отсутствие положительной или отрицательной реакции со стороны руководителя на выполненную работу; противоречивые указания «сверху»; безразличное отношение вышестоящего руководства к проблемам структурного подразделения; самоустранение руководителя и др.

Возникновение трудностей в межличностном общении с другими субъектами делового общения обусловлено также действием объективных, организационно-управленческих факторов. Вместе с тем значимость ситуации для личности нередко является причиной того, что проблема воспринимается искаженно, и в развитии ситуации увеличивается роль субъективных факторов. Рост психической напряженности и повышение эмоциогенности в общении способствуют перерастанию проблемной ситуации в конфликт. Результаты интервью свидетельствуют, что конфликты в деловом общении характеризуются высокой степенью психической напряженности, наличием отрицательных эмоциональных переживаний.

Тип трудных ситуаций «Я – сам» включает трудности принятия решений, внутрилличностные конфликты и кризисы. Качественный анализ ответов респондентов позволил выявить факторы, детерминирующие ситуации данного типа: несоответствие между высо-

ким уровнем ответственности, множеством выполняемых функций и экономическим статусом руководителя; дисбаланс между широким кругом обязанностей и недостаточной автономией; расхождения между потребностями в профессиональной самореализации и перспективами развития карьеры. Возникновение субъективной трудности в профессиональной деятельности также может быть обусловлено ролевыми конфликтами, перестройкой ценностно-смысловых структур, что является одним из характерных признаков прохождения личностью профессионального или (и) возрастного кризиса.

Предложенная нами типология трудных ситуаций управленческой деятельности характеризуется определенной условностью и схематичностью, так как в реальной жизни нередко возникают комплексные трудные ситуации.

В данном исследовании мы предположили, что когнитивное оценивание трудных профессиональных ситуаций зависит от их типологических особенностей. С этой целью было проанализировано 157 ситуаций различного типа. Для верификации выдвинутой гипотезы мы использовали однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA). Парное сравнение с помощью метода Шеффе позволило установить значимые различия между параметрами когнитивного оценивания ситуаций разного типа (таблица 1).

Анализ полученных данных позволил выявить общие тенденции оценивания ситуаций в рамках одного типа. Так, при оценке респондентами трудных ситуаций взаимодействия с профессиональной средой наиболее высокие результаты были получены по следующим шкалам:

- необходимость быстрого, активного реагирования ( $M = 4,22$ );
- общие признаки трудных жизненных ситуаций ( $M = 4,06$ ).

Для фактора «необходимость быстрого, активного реагирования» были выявлены значимые различия ( $p \leq 0,05$ ) между средними значениями по анализируемому типу трудных профессиональных ситуаций

Таблица 1

Результаты когнитивного оценивания в зависимости от типа трудной профессиональной ситуации

Шкалы методики «Когнитивное оценивание ТЖС»	Тип трудной ситуации «Я – профессиональная среда»		Тип трудной ситуации «Я – другой»		Тип трудной ситуации «Я – сам»	
	Ср. знач.	Ст. откл.	Ср. знач.	Ст. откл.	Ср. знач.	Ст. откл.
Общие признаки ТЖС	4,06	0,95	4,12	0,8	3,68	0,73
Неподконтрольность ситуации	2,52	0,86	2,36	0,88	1,9	0,78
Непонятность ситуации	2,15	0,98	1,9	0,71	1,14	0,68
Необходимость быстрого активного реагирования	4,22*	1,1	3,82	1,03	3,5*	0,9
Затруднения в принятии решения	2,49	1,01	2,65	1,18	3,79	1,12
Трудности прогнозирования ситуации	3,09*	1,3	3,79*	1,12	3,24	1,8
Сильные эмоции	2,9*	1,2	3,63*	1,24	3,0	0,66
Перспектива будущего	3,58	1,07	3,44	0,86	3,12	1,33

Примечание: \* –  $p \leq 0,05$ .

и соответствующими показателями по ситуациям внутриличностного плана. Полученные результаты свидетельствуют о том, что субъективное восприятие ситуаций и интерпретация их как трудных связана в наибольшей степени с необходимостью незамедлительного и активного реагирования. Это объясняется рядом факторов: деятельность руководителя является многоплановой, многоаспектной; реализуется в условиях выраженного дефицита времени; насыщена большим количеством разнообразных действий [7].

Трудные ситуации межличностного взаимодействия большинством респондентов оцениваются как значимые, беспокоящие, требующие больших затрат и усилий, что подтверждается высокими оценками респондентов по шкале «общие признаки трудных жизненных ситуаций» ( $M = 4,12$ ). Парное сравнение показало, что ситуации анализируемого типа оцениваются как более эмоционально-напряженные и трудно прогнозируемые, нежели ситуации взаимодействия с профессиональной средой ( $p \leq 0,05$ ). Полученные результаты подтверждаются теоретическими положениями концепции В. Н. Мясищева о преобладающем значении межличностных отношений для человека. Возникновение сильных эмоций свидетельствует об избирательности отношений, их значимости [6, с. 48].

Все сказанное позволяет утверждать, что трудные ситуации взаимодействия руководителя с другими субъектами делового общения являются наиболее значимыми и эмоциональными. Так, переживание сильных эмоциональных реакций связано с тем, что партнер по общению в ситуациях данного типа часто воспринимается как препятствие, угроза на пути осуществления личных и профессиональных целей.

Анализ характеристик когнитивного оценивания руководителями трудных ситуаций внутриличностного плана показал, что применительно к ситуациям данного типа нельзя говорить о выраженности критерия какого-то одного доминирующего признака. Мы полагаем, что переживание трудностей интрапсихического характера может быть обусловлено кумулятивным эффектом воздействия различных групп профессиональных стрессоров, в первую очередь таких, как напряженность управленческой деятельности, высокая ответственность за результат труда, интенсивность межличностного взаимодействия [8].

Вместе с тем при когнитивной оценке трудных ситуаций внутриличностного характера у большинства респондентов преобладают баллы по шкале «трудность в принятии решения» ( $M = 3,72$ ). Это свидетельствует о том, что переживание субъективной трудности связано с наличием неразрешимых противоречий, затруднениями в выборе решения, нахождении приемлемого, логичного варианта выхода из сложившейся ситуации.

Таким образом, для трудных ситуаций межличностного взаимодействия характерны высокая значимость, эмоциогенность, наличие затруднений в прогнозе развития событий. Субъективная трудность ситуаций внутриличностного плана в наибольшей степени связана с наличием неразрешенных внутренних противоречий, задерживающих принятие важных решений.

#### Список использованных источников

1. Бурлачук, Л. Ф. Психология жизненных ситуаций: учеб. пособие / Л. Ф. Бурлачук, Е. Ю. Коржова. – М.: Рос. пед. агентство, 1998. – 263 с.
2. Кожевникова, Е. Ю. Личностные ресурсы преодоления ситуации социально-экономической депривации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Е. Ю. Кожевникова. – Краснодар, 2006. – 247 л.
3. Lazarus, R. S. Stress, Appraisal and Coping / R. S. Lazarus, S. Folkman. – N.Y.: Springer Publishing House, 1984.
4. Анцыферова, Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита / Л. И. Анцыферова // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15, № 1. – С. 3–18.
5. Битюцкая, Е. В. Когнитивное оценивание и стратегии совладания в трудных жизненных ситуациях: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Е. В. Битюцкая. – МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2007. – 30 с.
6. Мясищев, В. Н. Психология отношений / В. Н. Мясищев; под ред. А. А. Бодалева. – М.: Изд-во «Ин-т практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995. – 356 с.
7. Овчинникова, М. Б. Основные источники и негативные последствия профессионального стресса у менеджеров / М. Б. Овчинникова // Научные труды Республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки: сб. науч. ст.: в 2 ч. / редкол.: М. И. Демчук (гл. ред) [и др.]. – Минск: РИВШ, 2015. – Ч. 2. – С. 160–166.
8. Овчинникова, М. Б. Стресс-факторы и их причины в профессиональной деятельности менеджеров / М. Б. Овчинникова // Веснік Магілёўскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А. А. Куляшова. Сер. С, Псіхалага-педагагічныя навукі. – 2015. – № 1(45). – С. 63–69.

#### Аннотация

В статье содержатся результаты эмпирического исследования компетенций успешного человека, представленных в сознании студентов различных специальностей. Исследование осуществлялось в рамках когнитивной парадигмы психологии (метод свободного описания как способ сбора данных и метод факторизации как способ моделирования). Проводится сравнительный анализ структуры и содержания выявленной у студентов когнитивной модели способностей с обобщенной теоретической моделью компетенций современного европейца и зарубежными имплицитными моделями компетентностей. Представлен опыт целенаправленного формирования дефицитарных компетенций.

#### Summary

The article deals with the results of an empirical research of a successful person's competencies presented by students of different specialties. The research was carried out in the framework of a cognitive paradigm of psychology (the method of a free description as a means of the data collection and the method of factorization as a way of modelling). The structure and content of the students' cognitive model of skills were analyzed and compared with the generalized theoretical model of competencies of the modern European and international implicit models of competences. The experience of purposeful deficiencies of competences.