

## Управление и преодоление стресса в управленческой деятельности современной организации

© 2010 Л.И. Дементий

доктор психологических наук, профессор  
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
E-mail dementiy@univer.omsk.su

В статье рассматривается проблема профессионального стресса в управленческой деятельности. Приводятся результаты эмпирического исследования стрессовых факторов в деятельности руководителя, анализируются стратегии совладания с трудными ситуациями, обозначены личностные особенности руководителей в контексте ресурсного подхода.

*Ключевые слова:* профессиональный стресс, совладающее поведение, управленческая деятельность, стресс-менеджмент, стратегии совладания, личностные ресурсы.

Проблема профессионального стресса уже на протяжении нескольких десятков лет является объектом пристального внимания ученых<sup>1</sup>.

С одной стороны, профессиональный стресс оказывает влияние на эффективность выполняемой деятельности, но, с другой стороны, представляет особую для нас важность, влияет на состояние субъекта труда, его физическое и психологическое здоровье и самочувствие, а также на успешность личности в овладении требованиями профессии в целом.

Современный контекст работы задает повышенные требования к ресурсам личности сотрудника в разных профессиональных сферах, при этом выраженность и качество профессионального стресса зависят от специализации человека, особенностей эмоционально-волевой, мотивационной сфер личности, а также от ситуационного контекста труда.

Проблеме стрессогенных факторов и их влиянию на работоспособность человека, адаптации личности к условиям профессиональной деятельности посвящено много работ в отечественной науке, тем не менее проблема профессионального стресса на сегодняшний день не снижает своей актуальности в силу высокой экономической динамики, развития производственной сферы, а также повышения требований к субъекту данной деятельности и т.д.

Любая профессиональная деятельность сопровождается многочисленными стресс-факторами, разнообразными по своему типу и содержанию. К таким факторам могут быть отнесены физические условия труда (пыль, шум, освещенность, температура помещения и пр.), социальные факторы (конфликты с коллегами, начальством и подчиненными), организационные (ненормированный рабочий день, высокая интенсивность труда, необходимость принимать решения, не-

возможность карьерного роста и пр.) и ряд других.

В условиях сложных трудовых ситуаций в таком состоянии повышается степень ошибок, неправильных действий, понижается точность движений, ухудшается функционирование психических процессов, ослабевает волевой регулятор и пр. Кризисные ситуации способствуют развитию тревоги, астении, нарушению сна<sup>2</sup>, при этом возникновению определенных функциональных состояний способствует характер выполняемой деятельности. А.Б. Леонова отмечает, что при сильном утомлении человек испытывает чувство усталости и вялости, при монотонии - скуку, апатию, сонливость, при эмоциональной напряженности - чувство тревоги, нервозности, опасности и пр.<sup>3</sup>

Длительный стресс оказывает сильное воздействие и даже может вызывать различные заболевания, наиболее глубокими деструктивными изменениями в личности являются: психическое истощение, десоциализация, специфичные формы профессионально-личностных деформаций<sup>4</sup>. Вследствие этого особо остро встает проблема преодоления личностью негативных воздействий профессиональной среды для сохранения психического здоровья и эффективного решения профессиональных задач.

Анализ различных профессий привел нас к выводу о том, что в условиях современной российской действительности одной из наиболее сложных, предъявляющих повышенные требования к ресурсам личности является профессия руководителя.

В процессе своей работы руководитель включен в разнообразные типы деятельности - творческую, умственную, сложную, требующую высокой квалификации, высокоответственную. Ряд авторов указывают на тот факт, что руководите-

лям приходится действовать не только в стабильных условиях, но и в изменяющихся. Данные экспериментальных исследований показали, что значимость различных компонентов профессиональных способностей в изменяющихся условиях возрастает, происходит качественное изменение психических процессов, например, аналитическое мышление дополняется творческим<sup>5</sup>.

К основным особенностям управленческой деятельности относят неопределенность возникновения различных производственных ситуаций и проблему ролевой и функциональной неопределенности<sup>6</sup>.

Ранее мы в своей работе указывали на то, что неопределенность и неоднозначность ситуации являются одной из основных характеристик стрессогенности события<sup>7</sup>.

Сами руководители отмечают важность принятия решений разного уровня, в особенности в изменяющихся условиях деятельности. Для эффективной работы, по их оценкам, необходимо знание нормативных документов, стремление принимать на себя ответственность за принятые решения, рациональное использование рабочего времени, умение ставить нестандартные задачи и т.д.

Руководитель вынужден постоянно принимать решения. Ситуации принятия решений обладают высокой неопределенностью, наличием множественных критериев для сопоставления и неоднозначных альтернатив, дефицитом времени, высокой степенью ответственности.

Принимая во внимание тот факт, что выработка и принятие решений выступают в качестве центральной составляющей управленческой деятельности, можно сделать вывод о том, что руководители находятся в состоянии постоянного стресса.

Таким образом, руководитель включен в разнообразные виды деятельности и имеет невероятное количество функций и зон ответственности. Он решает колоссальное количество самых разных профессиональных задач, вынужден работать с большими потоками информации, зачастую в условиях функциональной и ролевой неопределенности при дефиците времени, принимает высокоответственные решения, осуществляет руководство и координацию работы своих подчиненных, работает в условиях экономических рисков.

В целях оптимизации профессиональной деятельности руководителя, сохранения его физического и психического здоровья актуальными становятся исследование актуальных стрессоров в профессиональной деятельности и поиск личностных ресурсов, позволяющих эффективно справ-

ляться с ними. Результаты такого исследования могут послужить основой для разработки практических рекомендаций с целью построения личностно-ориентированных программ управления стрессами в профессиональной деятельности.

Целью нашего исследования стало выявление круга стрессовых ситуаций в управленческой деятельности и личностных особенностей руководителей в процессе совладания со стрессорами.

Для изучения ситуационного контекста coping-поведения руководителей нами был использован авторский опросник-интервью. Руководителей просили вспомнить и описать профессиональные стрессовые ситуации, которые были в их деятельности и которые они оценивают для себя как стрессовые или напряженные. Каждую описанную ситуацию предлагалось оценить по 7-балльной шкале по следующим параметрам: "сила стрессового воздействия", "контроль ситуации", "прогноз развития ситуации", "длительность воздействия ситуации", "значимость ситуации в жизни", "трудность преодоления". Кроме этого, испытуемых просили описать потенциальные профессиональные ситуации или события, которые могут произойти в процессе их профессиональной деятельности и которые они считают стрессовыми для себя. Данные ситуации предлагалось оценить по тем же параметрам, что и реально произошедшие профессиональные стрессовые ситуации.

Согласно результатам нашего исследования, наиболее распространенными профессиональными стрессовыми ситуациями в группе руководителей высшего звена являются "конфликты и проблемы с другими организациями" (27,5%), "хозяйственно-бытовые проблемы предприятия" (17,6%), "конфликт с вышестоящим руководством" (13,7%), "проблемы с контролирующими органами" (13,7%), "долги предприятия и расчеты с поставщиками" (11,8%), "материальный ущерб предприятию" (11,8%), "конфликты с подчиненными" (11,8%) и другие ситуации (встречающиеся менее чем в 10% случаев).

Представленные ситуации являются как реальными профессиональными стрессовыми ситуациями, с которыми уже сталкивались руководители, так и потенциальными стрессовыми ситуациями, т.е. теми ситуациями, которые, по мнению руководителей, могут произойти в будущем. Наличие такого класса ситуаций, на наш взгляд, с одной стороны, свидетельствует о том, что полной адаптации к профессиональным стрессорам не происходит, а с другой стороны, говорит о высоком уровне стрессогенности управленческой деятельности, что предьявляет повы-

шенные требования к ресурсам личности руководителя для их преодоления.

Основными потенциальными стрессовыми ситуациями у руководителей высшего звена являются: “проблемы с контролирующими органами” (21,6%), “хозяйственно-бытовые проблемы предприятия” (13,7%), “материальный ущерб предприятию” (11,8%), “конфликты и проблемы с другими организациями” (9,8%), “долги предприятия и расчеты с поставщиками” (9,8%) и др.

В группе руководителей среднего звена наиболее распространенными профессиональными стрессовыми ситуациями выступают: “смена работы” (22,9%), “конфликт с вышестоящим руководством” (20%), “конфликты с подчиненными” (20%), “проблемы с контролирующими организациями” (17,1%), “разделение бизнеса” (11,4%), “повышение в должности” (11,4%) и другие ситуации (с частотой встречаемости менее, чем в 10% случаев). При этом среди руководителей данной группы также были обнаружены потенциальные профессиональные стрессовые ситуации. К основным потенциальным профессиональным стрессовым ситуациям в группе руководителей среднего звена относятся: “увольнение (свое собственное)” (17,1%), “конфликты с подчиненными” (14,3%), “хозяйственно-бытовые проблемы предприятия” (14,3%), “конфликт с вышестоящим руководством” (11,4%), “смена руководства” (11,4%), “увольнение сотрудников” (11,4%) и другие (< 10%).

Можно сделать вывод о том, что сложность и стрессогенность управленческой деятельности характерны для разных уровней руководства.

Сравнительный анализ данных позволил выявить значимые различия по частоте встречаемости профессиональных стрессовых ситуаций в группах руководителей высшего и среднего звена. Так, например, ситуация “конфликты и проблемы с другими организациями” в большей степени характерна для руководителей высшего звена ( $\phi^* = 2,32$  при  $p \leq 0,01$ ). Возможно, это связано с тем, что руководители высшего звена в ходе своей профессиональной деятельности чаще взаимодействуют с другими организациями, предприятиями по сравнению с руководителями среднего звена, которые являются ответственными за структурные подразделения внутри собственной компании, а следовательно, проблемы, связанные с внешними структурами, для руководителей высшего звена будут наиболее стрессовыми. Это предположение доказывает и тот факт, что руководители высшего звена склонны оценивать конфликты с другими организациями как ситуации более значимые ( $U = 1$  при  $p \leq 0,01$ ) и длительные ( $U = 4$ , при  $p \leq 0,05$ ).

В то же время ситуация “смена работы (или профессиональной деятельности)” в большей степени характерна для руководителей среднего звена ( $\phi^* = 2,74$  при  $p \leq 0,01$ ). Возможно, это обусловлено тем, что потребность в карьерном росте у руководителей среднего звена выражена в большей степени по сравнению с руководителями высшего звена, чей карьерный рост достиг своей вершины. В силу этого любая смена работы или профессиональной деятельности в целом является фрустрирующим фактором на пути к карьерному росту, что и вызывает стресс. Данное предположение доказывает тот факт, что руководители среднего звена оценивают потенциальную ситуацию своего увольнения как более стрессовую по сравнению с руководителями высшего звена ( $\phi^* = 1,65$  при  $p \leq 0,05$ ).

В ходе анализа профессиональных стрессовых ситуаций руководителей высшего и среднего звена мы обнаружили ситуации, специфические для руководителей определенного ранга.

Специфическими ситуациями, характерными для руководителей высшего звена, являются “долги предприятия и расчеты с поставщиками”, “кражи и воровство персонала”, “увеличение объема работы”, “проведение ответственных встреч и мероприятий”. Ситуации “долги предприятия и расчеты с поставщиками” и “кражи и воровство персонала” руководители оценивают в качестве потенциальных профессиональных стрессовых ситуаций. Это может быть связано с тем, что данные ситуации возникают постоянно в процессе деятельности руководителя.

Специфическими ситуациями в группе руководителей среднего звена являются “конфликты в коллективе”, “смена руководства”, “начало руководящей должности”, “недостаток квалифицированных кадров”. При этом ситуации “конфликты в коллективе” и “смена руководства” оцениваются и как потенциальные стрессовые ситуации.

В ходе исследования наиболее интересные результаты были получены в отношении параметра “сила стресса”.

В качестве наиболее стрессовых профессиональных ситуаций руководители высшего звена рассматривают “несчастный случай на производстве”, “конфликты и проблемы с другими организациями”, “увольнение сотрудников”, “материальный ущерб предприятию”, “хозяйственно-бытовые проблемы предприятия”. В качестве потенциальных стрессовых ситуаций, обладающих наибольшей силой стресса, руководители данной группы отмечают: “конфликт с вышестоящим руководством”, “долги предприятия и расчеты с поставщиками”, “разделение бизнеса”, “материальный ущерб предприятию”, “несчаст-

ный случай на производстве”, “собственное увольнение”.

В группе руководителей среднего звена наиболее стрессовыми профессиональными ситуациями оказались “повышение в должности”, “материальный ущерб предприятию”, “конфликты в коллективе”, “начало руководящей должности”, “конфликт с вышестоящим руководством”, “проблемы с контролирующими органами”. В качестве наиболее стрессовых потенциальных ситуаций в данной группе руководителей выступили: “разделение бизнеса”, “собственное увольнение”, “нехватка квалифицированных кадров”, “смена работы или профессиональной деятельности”, “смена руководства”, “конфликт с вышестоящим руководством”.

Детальный анализ взаимосвязей различных характеристик ситуаций показал, что в большинстве случаев стрессогенность ситуации повышается при высокой значимости, трудности преодоления, длительности, невозможности контроля ситуации, непредвиденности ситуации. Данные закономерности не зависят от ранга руководства.

Анализ ситуационного контекста копинга руководителей включал анализ не только профессиональных стрессовых ситуаций, но и условий работы, которые руководители считают для себя стрессовыми.

Наиболее распространенным стрессовым условием работы независимо от ранга руководства является “недостаток времени” (52,9% - высшее звено, 45,7% - среднее звено).

Руководители высшего звена отмечают также, что стрессовыми условиями работы являются: “необходимость работать в выходные дни и ночью” (23,5%), “монотонная или неинтересная работа” (11,8%), “работа в грязном помещении” (11,8%), “отсутствие необходимой для работы оргтехники или выход из строя существующей” (9,8%), “работа в холодном помещении”, “недостаточный уровень заработной платы”, “недостаток бюджета”, “работа в шумном или маленьком помещении” и др. (по 5,9%).

Руководители среднего звена отмечают, что стрессовыми условиями работы для них выступают: “отсутствие необходимой для работы оргтехники” (17,1%), “монотонная или неинтересная работа” (14,3%), “работа в холодном или маленьком помещении” (11,4%), “непрофессионализм коллег” (11,4%), “необходимость командировок” (11,4%), “работа в грязном помещении” (8,6%), “высокая аварийность” (8,6%), “необходимость работать в выходные дни” (5,7%), “нехватка бюджета” (5,7%) и пр.

Представленные данные доказывают сложность ситуационного контекста совладающего

поведения руководителей, наличие широкого спектра профессиональных (реальных и потенциальных) стрессовых ситуаций и стрессогенных условий в профессиональной деятельности управленцев независимо от уровня руководства. Данное исследование подтверждает и тот факт, что одна и та же ситуация может по-разному оцениваться личностью и иметь свою специфику, несмотря на это, центральным параметром независимо от ситуации и руководства выступает сила стресса, который образует тесные связи с другими параметрами оценки среды.

Далее мы предприняли попытку выявить те стратегии, которые используют руководители для преодоления стрессовых ситуаций.

Результаты исследования показали, что руководители независимо от ранга склонны планировать и прибегать к активным действиям при преодолении профессиональных стрессовых ситуаций. Руководители высшего звена в большей степени рассматривают профессиональные стрессовые ситуации как возможность личностного роста, а также оценивают их с позитивных сторон. Такую особенность можно объяснить тем, что руководители данной группы имеют больший стаж управленческой деятельности, а также опыт в преодолении большого количества профессиональных стрессовых ситуаций по сравнению с руководителями среднего звена. Кроме того, наблюдается тенденция, согласно которой руководители среднего звена более склонны при возникновении профессиональных стрессовых ситуаций искать помощи, информации у других людей о том, как разрешить ситуацию (хотя значимых различий не было обнаружено). Данную закономерность мы можем объяснить тем, что руководители высшего звена представляют наиболее компетентных, информированных и ответственных субъектов управленческой деятельности по сравнению с руководителями среднего звена.

Изучение роли личностных особенностей руководителей в процессе совладания с профессиональными стрессовыми ситуациями позволило получить следующие данные.

Открытость, повышенная рефлексивность, критичность, способность признавать перед окружающими свои отрицательные качества влияют на обращение в стрессовых ситуациях к совету или сочувствию окружающих людей. Напротив, закрытость, нежелание выдавать значимую информацию о себе влияет на стратегию отрицания. У руководителей среднего звена параметр “открытость” влияет на “поиск активной общественной поддержки”. Чем больше выражена открытость, тем в большей степени руководители среднего звена при возникновении

профессиональной стрессовой ситуации склонны искать информацию или совет у других людей, как ее преодолеть.

“Самоуверенность” в группе руководителей высшего звена влияет на “активный копинг”. Высокое самомнение, самоуверенность, отсутствие внутренней напряженности влияет на активные действия по устранению стрессовой ситуации. В группе руководителей среднего звена “самоуверенность” влияет на стратегию “положительное истолкование и рост”. Удовлетворенность своими возможностями, уверенность в способности вызвать уважение влияют на выраженную тенденцию рассматривать стрессовые ситуации как положительные для себя и расценивать их как жизненный опыт.

“Саморуководство” в группе руководителей высшего звена влияет на “подавление конкурирующей деятельности”. Осознание того, что жизнь находится в своих собственных руках, высокое саморуководство влияют на то, что при стрессе руководители склонны концентрироваться на источнике стресса, забрасывая другие дела, до полного разрешения ситуации. В группе руководителей среднего звена параметр “саморуководство” влияет на “отрицание” и “поведенческое отстранение”. Стратегии отрицания ситуации, отказ ее разрешать и воздействовать на источник стресса будут выражены при убежденности субъекта в том, что все зависит от обстоятельств, его веры в неспособность противостоять судьбе, в отсутствии желания искать причины поступков в самом себе.

“Самоприятие” в группе руководителей высшего звена влияет на такие стратегии копинга, как “фокус на эмоциях и их выражение” и “поведенческое отстранение”. Эмоциональное неприятие себя, неодобрение своих планов, желаний влияет на эмоциональное реагирование на стрессовые ситуации, а также на отказ от разрешения возникших трудностей.

“Внутренняя конфликтность” в группе руководителей высшего звена влияет на стратегию “отрицание”. Высокая конфликтность, чувство вины, несогласие с самим собой связаны с отрицанием возникшей или будущей стрессовой ситуации.

“Самоуважение” в группе руководителей среднего звена влияет на “поиск эмоциональной поддержки”. Высокое самоуважение, оценка себя с точки зрения критериев морали и социально-общественных норм влияет на низкое стремление искать сочувствия и понимания у других людей при возникновении профессиональных стрессовых ситуаций.

“Самообвинение” в группе руководителей высшего звена влияет на стратегию “отрицание”.

Склонность видеть в себе одни недостатки, чувство вины, склонность к самообвинению влияют на выраженное стремление не признавать реальность стрессовой ситуации, отрицать ее существование.

Полученные результаты позволяют наметить пути управления стрессом в профессиональной деятельности руководителя.

Первое направление менеджмента стресса состоит в коррекции когнитивных стилей восприятия стрессовых ситуаций. Основной акцент должен быть сделан на характеристиках трудных ситуаций, усиливающих их стрессогенность - предсказуемость ситуаций, их высокая значимость, управляемость, подконтрольность. Изменение этих характеристик позволит повысить толерантность к трудным ситуациям.

Второй путь должен быть ориентирован на формирование эффективных стратегий совладания со стрессом, в частности, на увеличение в репертуаре поведения руководителей активных стратегий совладания.

Актуализация личностных особенностей, выступающих в качестве ресурсов совладания, - третье направление стресс-менеджмента.

Создание интегральных программ работы с руководителями разного ранга, включающих все обозначенные направления, должно стать приоритетной задачей служб управления персоналом, решающих задачи сохранения высококвалифицированного персонала в современных организациях.

<sup>1</sup> См.: *Бодров В.А.* Информационный стресс. М., 2000; *Борневассер М.* Стресс в условиях труда // *Иностранная психология.* 1994. □ 1. С. 44-50; *Дейнеко О.А.* Современный организатор производства. М., 1984; *Занковский А.Н.* Организационная психология. М., 2000; *Его же.* Профессиональный стресс и функциональные состояния // *Психологические проблемы профессиональной деятельности.* М., 1991. С. 144-156; *Леонова А.Б.* Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // *Психологический журн.* 2004. Т. 25. □ 2. С. 75-85; и др.

<sup>2</sup> *Леонова А.Б.* Указ. соч. С. 75-85.

<sup>3</sup> *Леонова А.Б., Медведев В.И.* Функциональные состояния человека в трудовой деятельности. М., 1981.

<sup>4</sup> *Леонова А.Б.* Указ. соч.

<sup>5</sup> *Бодров В.А.* Указ. соч.

<sup>6</sup> См.: *Дейнеко О.А.* Указ. соч.; *Дементий Л.И.* Ответственность как ресурс личности: монография. М., 2005.

<sup>7</sup> *Дементий Л.И., Корнев К.И.* Копинг-поведение руководителей в условиях профессиональных стрессовых ситуаций // *Психология совладающего поведения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Е.А. Сергиенко, Т.Л. Крюкова. Кострома, 2007. С. 93-95.*