

УДК 159.9

Doi: 10.26456/vtpsyed/2022.3.035

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ**

**А.В. Посохова, Ю.И. Жемерикина**

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», г. Москва

Рассмотрены психологические факторы, способствующие повышению эффективности деятельности руководителя в экстремальных управленческих ситуациях. Обосновано понятие экстремальных управленческих ситуаций. Показано, что управленческая деятельность в них является сложно-совмещенной. Установлено, что многие руководители в силу недостатка профессионализма являются своеобразными «генераторами» экстремальных управленческих ситуаций.

*Ключевые слова:* деятельность руководителя, экстремальные управленческие ситуации, опыт управления, аналитические и прогностические способности, психологическая готовность к деятельности.

Отличительной особенностью деятельности многих современных субъектов управления является нестабильность условий осуществления управленческой деятельности, вызванная воздействием внешних и внутренних экстремальных факторов, имеющих разную форму, интенсивность и частоту проявления. В основном эти факторы связаны с экономическими, социальными, правовыми, экологическими и организационными причинами. Для сферы производства и бизнеса экстремальными факторами выступают задержки платежей, срывы договорных обязательств, банкротство, отсутствие цивилизованной конкуренции, частая смена «правил управления», техногенные катастрофы и др.

В психологии считается, что действие экстремальных факторов (в виде различных воздействий) приводит к формированию особых экстремальных условий деятельности. Данные условия способствуют возникновению у субъекта негативных психических функциональных состояний, дезорганизующих деятельность и снижающих ее эффективность и надежность (Н.Д. Завалова, В.И. Лебедев, Б.Ф. Ломов, В.А. Пономаренко, Л.Д. Чайнова, В.Т. Юсов и др.). Для субъектов управления эти особые условия проявляются также в виде экстремальных управленческих ситуаций.

Экстремальные управленческие ситуации представляют собой

© Посохова А.В.,  
Жемерикина Ю.И., 2022

совокупность обстоятельств, выступающих как новые, часто непредвиденные актуальные управленческие проблемы или задачи, требующие оперативного решения и оперативной реализации этих решений [3]. Их возникновение приводит к нарушению нормального режима управления и требует дополнительных управленческих действий, поэтому деятельность руководителей в экстремальных управленческих ситуациях является сложно-совмещённой, то есть преследующей разные, но скоординированные цели [8].

С обретением опыта антикризисного управления многие руководители научились справляться с экстремальными управленческими ситуациями, возникающими вследствие действия внешних экстремальных факторов. Сложнее, когда действуют внутренние экстремальные факторы. В настоящее время появилось немало руководителей, не обладающих достаточным уровнем профессионализма и психологической готовности к управленческой деятельности, особенно в осложнённых ситуациях [2]. Эти кадры стали субъектами управления благодаря нужным «связям» или случайному везению. Именно поэтому укоренились такие понятия, как «плохой руководитель» и «слабый руководитель».

Такие субъекты управления не обладают требуемыми положительными личностно-профессиональными качествами, они неспособны справиться с трудностями или масштабными задачами, диктуемыми временем или ситуацией [6]. Однако самое главное состоит в том, что они являются причиной возникновения экстремальных управленческих ситуаций. Получается, что сам субъект управления может стать, вследствие отмеченных недостатков, своеобразным «генератором» экстремальных факторов. В этом проявляется сущность субъективной причинности сложных и экстремальных управленческих ситуаций. Деятельность в подобных ситуациях отличается большим напряжением, неопределённостью, значительными материальными и моральными потерями и, как следствие, низкой результативностью. Отсюда и возникает неудовлетворенность у тех, кто работает с таким руководителем, формируется крайне негативное отношение к нему.

Сложность данной проблемы имеет психологические корни, проявляющиеся тем, что сами руководители отрицают субъективную причинность возникновения экстремальных управленческих ситуаций (недостаток опыта, управленческих способностей, компетентности и др.) [1]. В психологии доказано, что при возникновении трудных ситуаций в управлении необходимо в первую очередь проанализировать возможные субъективные причины их появления, а потом уже анализировать и устранять объективные. Только тогда можно эффективно управлять в экстремальных ситуациях. Заметим, об этом более двух с половиной тысяч лет назад говорил ещё Конфуций: «Благородный муж ищет

причины неудач в себе самом, а подлый человек ищет их в других» [5]. Правильность этой мысли подтверждается многими веками.

В связи с этим изучение психологических аспектов понимания субъективной причинности возникновения экстремальных управленческих ситуаций, отношения к ним является актуальной важной задачей. Следует отметить, что исследования по данной проблеме проводятся ограниченно [8].

Выявлению главных психологических аспектов эффективности деятельности руководителя в экстремальных управленческих ситуациях было посвящено специальное психологическое исследование. Оно проводилось в русле подобных исследований, выполненных ранее [8].

Для проведения анкетирования была разработана специальная анкета, содержащая ответы на вопросы, выбор из нескольких вариантов ответов, ранжирование факторов или вариантов по степени значимости. Анкета прошла необходимую апробацию и коррекцию в пилотажном исследовании. В анкетировании приняли участие 77 руководителей (их заместители, руководители подразделений) и предпринимателей (представители малого и среднего бизнеса). Из них – 52 мужчины (68 %), 25 женщин (32 %). Средний возраст респондентов составил примерно 38 лет, то есть в анкетировании приняли участие опытные руководители. Значимых различий в ответах по гендерному основанию зафиксировано не было.

Распределение по стажу управленческой деятельности:

- от 1 до 5 лет – 17 человек (22 %);
- от 5 до 10 лет – 22 человека (29 %);
- свыше 10 лет – 38 человек (49 %).

При проведении исследования была выдвинута гипотеза о влиянии опыта управления на отношение к экстремальным управленческим ситуациям, понимание психологических причин их возникновения и последствий действия. Данное влияние непосредственно связано со стажем управленческой деятельности (В.Н. Князев, Л.Д. Кудряшова, Н.Н. Обозов, А.В. Филиппов и др.). Опыт рассматривался как свойство субъекта деятельности, сформированное с помощью различных форм обучения и практической деятельности, включающих обобщающие знания, умения и навыки, постоянно пополняемые и преумножаемые [4].

Главным критерием понимания субъективной причинности возникновения экстремальных управленческих ситуаций, представлений о них и отношения к ним выбрана стратификационная значимость. Стратификационная значимость  $St$  определялась как отношение количества респондентов в страте (по стажу управления) к количеству респондентов, отдающих предпочтение конкретному суждению, выделивших конкретный фактор.

Результаты анкетирования показали, что более 70 % респондентов-руководителей в своей практической деятельности уделяют повышенное внимание экстремальным ситуациям в управлении, правда, в основном возникающим вследствие действия внешних экстремальных факторов. Их они считают «неизбежным злом», которое усложняет управление, но не разрушает его. При этом количество экстремальных ситуаций в управлении у опытных управленцев примерно в два раза меньше, чем у начинающих. Наибольшую значимость экстремальные управленческие ситуации имели для страты опытных управленцев со стажем управленческой деятельности более 10 лет ( $St = 0,41$ ; причём у женщин-руководителей она была выше), наименьшую значимость – для страты молодых управленцев со стажем управленческой деятельности от 1 до 5 лет ( $St = 0,14$ ). Стратификационная значимость у руководителей со стажем 5–10 лет составила  $St = 0,29$ .

Сходные результаты были получены при оценке последствий экстремальных управленческих ситуаций: опытные руководители их оценивали как «лихорадящие, нарушающий нормальный ход управления», менее опытные – как представляющие «серьезную управленческую проблему».

Полученный результат свидетельствует о проявлении двух важных психологических особенностей управления в экстремальных управленческих ситуациях:

– у опытных управленцев умение прогнозировать развитие существенно больше, чем у управленцев с небольшим стажем управленческой деятельности, что подтверждают результаты психологических исследований профессионализма в управлении; это важное свидетельство значимости умения прогнозировать как психологического инварианта профессионализма [7];

– большее внимание к действию экстремальных факторов позволяет использовать антиципационные ресурсы управления в ситуации «раннего предупреждения» их появления, что позволяет сформировать необходимую готовность к их устранению.

Важно отметить, что опытные управленцы назвали примерно в полтора раза больше причин возникновения экстремальных управленческих ситуаций, чем менее опытные. Средние значения факторов, приводящих к возникновению экстремальных ситуаций в управлении, в оценках респондентов-руководителей в зависимости от их опыта составили 0,36; 0,56; 0,62. Другими словами, опытные руководители стремятся устранить не столько саму экстремальную ситуацию, сколько причины ее появления. Здесь, по их мнению, помогают высокие интеллектуальные качества, стрессоустойчивость и волевые качества. Особая роль отводится разнообразию

профессиональных и управленческих умений, характерных для высокого уровня полипрофессионализма. Необходимо отметить, что опытные руководители подчёркивают роль субъективных причин, порождающих экстремальные управленческие ситуации, в частности низкий профессионализм, недостаточную мотивацию, наличие плохо осознаваемых ошибок и просчетов.

74 % респондентов отметили, что спрогнозировать возникновение внешних экстремальных факторов и характер их действия проще, чем субъективных. Респонденты отметили, что с увеличением опыта работы прогностические возможности повышаются, что позволяет успешно справляться с экстремальными управленческими ситуациями. Молодые руководители считают, что для этого надо повышать прогностические возможности ( $St - 0,64$ ), руководители с большим стажем управления полагают, что важно ещё и умение «быстро и точно просчитать действие экстремальных факторов и возможные последствия их воздействия» ( $St - 0,58$ ).

Ввиду того что экстремальные факторы отличаются большим разнообразием, связаны с влиянием на «человеческую составляющую организации», необходимо уметь принимать творческие и нестандартные решения, базирующиеся на надёжной информационной основе ( $St - 0,7$ ). Этот фактор показал наибольшую общую и стратификационную значимость. Прогноз и анализ возможных экстремальных управленческих ситуаций, по общему мнению респондентов-руководителей, целесообразно осуществлять коллегиально (84 %).

Успешный прогноз действия внутренних субъективных факторов может осуществляться при наличии у субъекта деятельности развитой психологической компетентности. Она позволяет строить прогнозы поведения и деятельности персонала при изменении ситуации. По мнению респондентов-руководителей (81 %), уровень развития психологической компетентности современных руководителей можно оценить как средний. Ещё ниже уровень аутопсихологической компетентности самих руководителей, что затрудняет их деятельность. Особенно сильно это проявляется в неадекватном образе «Я-руководитель», оценке своих возможностей и достижений, переоценке своей работоспособности. Респонденты отметили, что с ростом уровня психологической компетентности у руководителей начинает повышаться потребность в её расширении и углублении.

Респонденты-руководители отметили важную роль индивидуального стиля управления в экстремальных управленческих ситуациях. Респонденты полагали, что на начальных этапах управления в экстремальных ситуациях предпочтение следует отдавать директивному, авторитарному стилю ( $St - 0,82; 0,83; 0,85$ ). Он позволяет экономить время, мобилизовывать исполнителей, повышать уровень

организованности и ответственности, однако требует от руководителя значительных интеллектуальных и волевых усилий, а также персональной ответственности. В дальнейшем необходимо «варьирование стилем управления» в зависимости от характера протекания экстремальной управленческой ситуации. Респонденты подчеркнули, что либеральный стиль в экстремальных управленческих ситуациях неприемлем. Варьированию стилем управления предпочтение отдают опытные руководители. Ориентация на авторитарный стиль характерна для молодых управленцев.

В процессе анкетирования респондентами были сформулированы требования к кадровой работе в условиях экстремальных управленческих ситуаций. Молодые руководители больше ценят управляемость (St – 0,7) и похожесть на самого руководителя (St – 8,3); роль профессионализма оценивается скромнее (St – 0,55). Вероятно, это следствие ориентации на директивный стиль руководства. Руководители с большим стажем управления предпочтение отдают профессионализму исполнителей (St – 0,65), их управляемости (St – 0,75), инициативности и работоспособности (St – 0,6).

В дискуссии и собеседованиях респонденты отмечали, что перспективным путём ликвидации экстремальных управленческих ситуаций является создание оперативных управленческих команд под непосредственным руководством главного субъекта управления, которые в кратчайшие сроки должны разрабатывать планы ликвидации экстремальной управленческой ситуации, определять условия и механизмы их реализации.

Большое значение для преодоления экстремальных управленческих ситуаций имеет психологическая готовность руководителя к деятельности в таких условиях. Руководитель не только должен знать, какие будут действовать экстремальные факторы, какие они создадут управленческие ситуации, к чему они приведут. Он должен быть ориентирован на эффективную работу в таких условиях, соответствующим образом настраивать менеджеров и персонал. Тогда экстремальные ситуации не «застанут врасплох» и работа по их устранению будет осознанной и организованной.

В процессе опроса 69 % респондентов отметили, что психологическую готовность к деятельности в экстремальных управленческих ситуациях следует формировать специально. Свою психологическую готовность к деятельности в экстремальных управленческих ситуациях они оценили в целом как приемлемую – 70 %; высоко ее оценили лишь 7 %, причём в основном молодые руководители. Психологическую готовность многие респонденты связывали с управленческими знаниями и умениями (St – 0,85), умением взаимодействовать (St – 0,73), обладанием полной информацией (St –

0,71). Респонденты-руководители полагают, что психологическую готовность следует формировать прежде всего у персонала организации (St – 0,71).

Около 24 % респондентов отметили, что психологическую готовность к деятельности в экстремальных управленческих ситуациях следует развивать специально, причём как долговременную, так и кратковременную (настрой). Среди методов формирования психологической готовности респонденты выделили повышение волевой подготовки (60 %), умение управлять своим состоянием и ресурсами (55 %), освоение алгоритмов формирования психологической готовности (52 %), специальные психологические тренинги (41 %).

Проведенное психологическое исследование по проблеме деятельности руководителя в экстремальных управленческих ситуациях позволило выявить ряд психологических факторов, способствующих повышению эффективности такого управления:

- опыт управленческой деятельности;
- развитие аналитических и прогностических способностей;
- повышение уровня волевой подготовки и психической устойчивости;
- развитие психологической компетентности субъектов управления;
- освоение различных стилей управления;
- повышение уровня психологической готовности к деятельности в экстремальных управленческих ситуациях

Последовательная реализация данных рекомендаций позволит улучшить эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях.

### **Список литературы**

1. Градов С.С., Зазыкин В.Г., Карпенко А.С. Психология плохого руководителя и плохого управления. М.: Колибри, 2014. 384 с.
2. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. 3-е издание. СПб.: Питер, 2008. 368 с.
3. Зазыкин В.Г. Плохой руководитель: психологический взгляд на проблему // Экономические и социально-гуманитарные исследования. № 3–4, 2014. С. 96–101.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.
5. Конфуций. Суждения и беседы. М.: Эксмо, 2018. 208 с.
6. Митина М.Л. Психология развития конкурентоспособной личности. М.: МПСИ, 2002. 400 с.
7. Михайлова Ю.Е. Психолого-акмеологические аспекты инвариантного управления организацией. М.: МААН, 2013. 178 с.
8. Щербина А.В. Оптимизация деятельности руководителей в экстремальных

управленческих ситуациях. М.: МААН, 1997. 258 с.

*Об авторах:*

ПОСОХОВА Анастасия Владиславовна – доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры гуманитарных и социальных наук Института технологий управления ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет» (119454, Москва, пр-т Вернадского, д. 78); aposohova@mail.ru

ЖЕМЕРИКИНА Юлия Игоревна – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры гуманитарных и социальных наук Института технологий управления ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет» (119454, Москва, пр-т Вернадского, д. 78); yulkazh@yandex.ru

## **PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT IN EXTREME MANAGEMENT SITUATIONS**

**A.V. Posokhova, Yu.I. Zhemerikina**

RTU MIREA, Moscow

The paper considers the psychological factors that contribute to improving the efficiency of the leader in extreme management situations. The concept of extreme management situations is substantiated, it is shown that management activity is complex-combined in it. It has been established that many managers, due to lack of professionalism, are a kind of "generators" of extreme managerial situations.

**Keywords:** *manager's activity, extreme management situations, management experience, analytical and predictive abilities, psychological readiness for activity.*