

Шияневская Инна Анатольевна

аспирант кафедры социальной психологии  
и социального управления  
Кубанского государственного университета

## СТРАТЕГИИ КОПИНГ-ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С РАЗЛИЧНЫМ УРОВНЕМ УСПЕШНОСТИ СОВМЕСТНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Аннотация:

*В статье представлены результаты эмпирического исследования копинг-поведения руководителей с высоким, средним и низким уровнем успешности совместной управленческой деятельности. Итоги его позволяют говорить о том, что характеристики личностного профиля копинг-поведения представителей топ- и мидл-менеджмента являются значимым фактором эффективности их совместной управленческой деятельности. Отмечено, что руководители, как правило, имеют две-три предпочитаемые стратегии совладания со сложностями, а также некоторые элиминируемые ими. Выявлено, что управленцы первого типа, характеризующиеся высоким уровнем успешности профессиональной деятельности, предпочитают стратегии «Планирование решения», «Самоконтроль», «Принятие ответственности». Для руководителей со средним уровнем успешности деятельности характерны такие копинг-стратегии, как «Поиск социальной поддержки», «Планирование решения». Менеджеры третьего типа, имеющие низкий уровень успешности деятельности, тяготеют к использованию стратегий «Бегство-избегание» и «Конфронтационный копинг». Выявлены статистически значимые связи между способами преодоления стресса, применяемыми руководителями в совместной управленческой деятельности, и уровнями ее успешности. Показаны значимые межгрупповые различия по параметрам копинг-поведения в условиях совместной управленческой деятельности.*

### Ключевые слова:

*профессиональный стресс, управленческая деятельность, совместная управленческая деятельность, успешность профессиональной деятельности, личность руководителя, управленческое взаимодействие, копинг-поведение, копинг-стратегии, психологическое благополучие*

Shiyanevskaya Inna Anatolyevna

PhD student, Social Psychology and Sociology  
of Management Department,  
Kuban State University

## COPING BEHAVIOUR STRATEGIES OF EXECUTIVES WITH VARIOUS LEVELS OF CO-MANAGERIAL EFFICIENCY

### Summary:

*An empirical study of coping behaviour of executives engaging in high, medium and low levels of co-managerial efficiency is presented in this paper. The results allow us to conclude that the characteristics of the trait profile of coping behaviour of representatives of top and middle management are a major asset in the effectiveness of their co-managerial efficiency. It is noted that executives, as a rule, have two or three preferred strategies for coping with difficulties, most of which are eliminated. It has been revealed that the executives of the first type, characterized by a high level of professional success, prefer the strategies "Decision Planning", "Self-Control", and "Admission of Responsibility". For executives with an average level of success, coping strategies such as "Seeking social assistance" and "Decision planning" are typical. Executives of the third type, having low levels of managerial efficiency, gravitate towards the use of "escape-avoidance" and "confrontational coping" strategies. Statistically significant correlations were revealed between the ways of overcoming stress used by executives in co-managerial efficiency and their success levels. Significant inter-group differences in coping behaviour parameters in the context of co-managerial efficiency are presented.*

### Keywords:

*professional stress, managerial efficiency, collaborative managerial activity, professional success, executive personality, managerial interaction, coping behaviour, coping strategies, mental wellbeing*

**Введение.** Современный социально-экономический контекст, характеризующийся гипертурбулентностью, неопределенностью, неоднозначностью и ненадежностью, предъявляет повышенные требования к личности руководителя. От того, насколько адаптивными будут ответы на вызовы действительности, зависит как личная успешность профессиональной деятельности начальника, так и интегральная эффективность предприятия.

Хрестоматийным является положение о стрессогенности управленческой деятельности [1]. Анализ работ отечественных и зарубежных авторов позволяет говорить о таких стрессорах – спутниках управленческой деятельности, как неопределенность, информационная перегруженность, необходимость принимать ответственные решения в условиях дефицита времени и ресурсов, межличностные и межгрупповые конфликты, высокий темп и динамика изменений в компании, стране и мире [2].

Следует отметить, что в настоящий момент профессиональная управленческая деятельность реализуется в большей степени в пространстве отношений «руководитель – руководитель». Согласно оценке различных исследователей 60–80 % деятельности менеджеров сосредотачивается на взаимодействии с коллегами по горизонтали и вертикали иерархической структуры предприятия и направлено на регулирование взаимодействия структурных подразделений и/или организационных подсистем [3]. Данное управленческое взаимодействие является ситуативной формой и центральным психологическим процессом совместной управленческой деятельности (СоУД) [4], в рамках которой происходит активация особой ролевой позиции – партнера по совместной деятельности, включающей как минимум три аспекта субъектной активности: предметный, коммуникативный и личностный (интраперсональный) [5]. В последнем случае значимыми элементами выступают индивидуальные характеристики руководителей [6], содействующие или препятствующие осуществлению ими успешного взаимодействия друг с другом и эффективному функционированию компании как субъекта социально-экономической активности.

Значимой характеристикой СоУД является ее стрессогенность, обусловленная опосредованностью, дистантностью коммуникации, вариативностью форм реализации принятых решений исполнителями, сложностью прогнозирования эффектов, отсроченностью получения результатов деятельности.

Дополнительная нагрузка на личность руководителя связана с поводами управленческих интеракций. Как правило, взаимодействие менеджеров происходит в связи со сложными ситуациями, требующими объединения усилий, координации деятельности различных структурных подразделений компании. При этом, согласно оценке руководителей, СоУД сопряжена с такими феноменами, как межличностные и межгрупповые конфликты, управленческая борьба, «игры» и интриги с целью занять лидирующую позицию, минимизировать ответственность или объем участия в совместной деятельности, повысить личные выгоды, часто в ущерб предприятию, занять или сохранить статус «непрекосновенного руководителя» и другие способы «выживания» в компании, зачастую противоречащие декларируемому тезису о включенности личности в деятельность, векторам развития организации и нацеленности на успешность бизнеса.

Данное обстоятельство делает актуальным раскрытие содержания механизмов копинг-поведения руководителей, поскольку оно является не только важным условием психологического благополучия личности, но и элементом взаимодействия управленцев [7], актуализируемым в связи с индивидуальной когнитивной оценкой СоУД как условия, вызывающего напряжение, стресс, предъявляющего повышенные требования к личности. Иными словами, копинг-поведение, понимаемое нами как «постоянно изменяющиеся когнитивные и поведенческие усилия, направленные на то, чтобы справиться со специфическими внешними и/или внутренними требованиями, которые оцениваются как напрягающие или превышающие ресурсы личности» [8], – значимый фактор в саморегуляции личности и ее ориентации на успешность профессиональной управленческой деятельности.

**Методология.** Цель нашего исследования состояла в раскрытии содержания копинг-поведения личности в условиях совместной управленческой деятельности.

Проверялась гипотеза о наличии значимой связи между применяемыми руководителями копинг-стратегиями и уровнем успешности совместной управленческой деятельности.

Эмпирическую выборку составили 169 руководителей среднего и высшего звена предприятий автомобильного холдинга в Южном федеральном округе (ЮФО).

Для целей исследования использовались: методика «Шкала организационного стресса Маклина» в адаптации Н. Водопьяновой, методика Т.А. Немчина «Оценка нервно-психического напряжения», метод экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя Ю.П. Платонова, опросник «Способы совладающего поведения» Р. Лазаруса и С. Фолкмана в адаптации Т.Л. Крюковой с соавторами. Методики применялись в специфическом ситуационном контексте – совместной управленческой деятельности.

**Результаты.** Использование шкалы организационного стресса Маклина позволило установить, что средний показатель стресса в выборке руководителей соответствует диапазону высоких значений ( $M = 53,2 \pm 7,08$ ).

Дифференциация по уровням выраженности стресса выглядит следующим образом. Поведение типа «А», характерное для высокого уровня организационного стресса, демонстрируют 117 респондентов (69,2 %). Поведение типа «АВ», соответствующее среднему уровню организационного стресса, обычно для 52 респондентов (30,8 %). Поведение типа «В» – устойчивость к стрессу – не выявлено среди испытуемых.

Нервно-психическое напряжение руководителей в целом соответствует умеренному уровню организационного стресса ( $M = 68,4 \pm 8,42$ ). Дифференциация по уровням нейрнопсихического напряжения может быть представлена следующим образом. Чрезмерное напряжение было

отмечено у 22 респондентов (13 %), умеренное – характерно для 90 испытуемых (53,3 %), слабое напряжение было диагностировано у 57 участников исследования (33,7 %). Данные корреляционного анализа свидетельствуют о значимой статистической связи между нервно-психическим напряжением и переживаемым организационным стрессом. В группе с высоким уровнем нервно-психического напряжения показатель корреляции –  $r = 0,49$  при  $p < 0,05$ . В группе с умеренным психическим напряжением –  $r = 0,39$  при  $p < 0,05$ .

Данные результаты позволяют говорить о наличии в организации системных стресс-факторов, оказывающих дезадаптирующее влияние на личность руководителя и являющихся стимулами для активации копинг-поведения.

Анализ успешности профессиональной деятельности управленцев производился с помощью метода экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя Ю.П. Платонова. Соответствие индивидуальных качеств человека содержанию его деятельности является неперенным условием успешного ее осуществления, в связи с чем, на наш взгляд, представляется возможным соотнести уровень реализации психологических характеристик, диагностируемых в профессиональной деятельности, и показатели ее успешности. Для повышения объективности исследования были приглашены три эксперта – руководители высокого уровня в обследуемой организации, оценки которых усреднялись по каждому параметру, а итоговый балл послужил количественным показателем успешности деятельности.

Результаты проведенной работы позволили определить согласно предложенным критериям в методике три группы руководителей с различным уровнем развития психологических характеристик и соответствующими показателями успешности их деятельности. Распределение по группам выглядит следующим образом: менеджеры с высоким уровнем успешности профессиональной деятельности – 27,8 % (средний балл – 39,6); со средним – 58 % (средний балл – 32,2), с низким – 14,2 % (средний балл – 27,3). Руководители с уровнем развития личностных качеств, непригодным для реализации управленческих функций, не выявлены.

Копинг-поведение управленцев, имеющих различный уровень успешности деятельности, исследовалось с помощью опросника «Способы совладающего поведения» Р. Лазаруса и С. Фолкмана в адаптации Т.Л. Крюковой с соавторами.

Для группы менеджеров с высоким уровнем успешности профессиональной деятельности характерны стратегии «Планирование решения» ( $75,6 \pm 13,3$ ), «Самоконтроль» ( $67,3 \pm 13,7$ ), «Принятие ответственности» ( $66,3 \pm 16,7$ ). В группе руководителей со средним уровнем успешности деятельности доминируют стратегии «Поиск социальной поддержки» ( $77,8 \pm 15,6$ ), «Планирование решения» ( $72,8 \pm 17,3$ ). Копинг-поведение группы менеджеров с низким уровнем успешности деятельности характеризуется преобладанием стратегий «Бегство-избегание» ( $67,8 \pm 14,1$ ) и «Конфронтационный копинг» ( $62,2 \pm 9,1$ ).

Значимы различия и в диапазоне «пренебрегаемых» стратегий копинг-поведения. Успешные, согласно экспертной оценке, руководители практически не используют при совладании с трудными ситуациями профессиональной деятельности стратегии «Конфронтационный копинг» и «Бегство-избегание». Руководители с низким уровнем успешности деятельности, напротив, прибегают к этим способам преодоления стресса гораздо чаще.

Анализ межгрупповых различий осуществлялся с применением t-критерия Стьюдента для независимых выборок. Распределение значений в каждой группе руководителей по всем представленным стратегиям копинг-поведения исследовалось при помощи d-критерия Колмогорова – Смирнова. Результаты статистической проверки следующие: «Конфронтационный копинг» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,14$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,15$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,25$  при  $p > 0,05$ ; «Дистанцирование» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,15$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,16$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,24$  при  $p > 0,05$ ; «Самоконтроль» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,16$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,18$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,18$  при  $p > 0,05$ ; «Поиск социальной поддержки» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,16$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,15$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,23$  при  $p > 0,05$ ; «Принятие ответственности» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,13$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,15$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,26$  при  $p > 0,05$ ; «Бегство-избегание» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,13$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,16$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,15$  при  $p > 0,05$ ; «Планирование решения» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,17$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,17$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,28$  при  $p > 0,05$ ; «Положительная переоценка» – в группе с высоким уровнем успешности –  $d = 0,09$  при  $p > 0,05$ , со средним уровнем –  $d = 0,08$  при  $p > 0,05$ , с низким уровнем успешности –  $d = 0,28$  при  $p > 0,05$ .

Результаты анализа межгрупповых различий свидетельствуют о наличии значимых различий по нескольким параметрам копинг-поведения. Группа руководителей с высоким уровнем успешности значимо отличается от группы испытуемых со средним и низким уровнями успешности деятельности по параметру «Самоконтроль» ( $t = 9,27$ ,  $t = 6,48$  при  $p \leq 0,01$ ) и от группы участников исследования с низким уровнем успешности по параметру «Принятие ответственности» ( $t = 10,17$  при  $p \leq 0,001$ ).

Группа испытуемых со средним уровнем успешности деятельности значимо отличается от группы руководителей с высоким уровнем успешности деятельности по параметру «Поиск социальной поддержки» ( $t = 2,96$  при  $p \leq 0,01$ ) и по параметру «Планирование решения» ( $t = 5,93$  при  $p \leq 0,001$ ).

Группа управленцев с низким уровнем успешности значимо отличается от группы руководителей с высоким уровнем успешности деятельности по параметру «Дистанцирование» ( $t = 2,48$  при  $p \leq 0,05$ ).

Значимые межгрупповые различия по параметрам «Конфронтационный копинг», «Бегство-избегание», «Положительная переоценка» не установлены.

Применение корреляционного анализа в каждой группе руководителей позволило выявить статистически значимые связи между копинг-стратегиями, используемыми личностью в условиях совместной управленческой деятельности, и уровнями ее успешности. Наиболее значимые связи выглядят следующим образом.

В группе руководителей с высоким уровнем успешности деятельности выявлено регулирующее влияние со стороны стратегий «Планирование решения» ( $r = 0,38$  при  $p < 0,05$ ) и «Положительная переоценка» ( $r = 0,50$  при  $p < 0,05$ ). В группе испытуемых со средним уровнем успешности установлена значимая связь между степенью успешности деятельности и стратегией «Поиск социальной поддержки» ( $r = 0,43$  при  $p < 0,05$ ), а также определена отрицательная значимая связь между стратегией «Самоконтроль» и степенью успешности деятельности ( $r = -0,36$  при  $p \leq 0,05$ ). В группе участников исследования с низким уровнем успешности деятельности определяется статистически значимая связь между стратегией «Конфронтационный копинг» и успешностью деятельности ( $r = 0,78$  при  $p < 0,05$ ).

Таким образом, результаты исследования позволяют говорить, что значимым фактором успешности совместной управленческой деятельности руководителей выступают вполне определенные характеристики личностного профиля копинг-поведения, такие как тенденция к целенаправленному анализу ситуации и планированию собственных действий и действий подведомственных структурных подразделений («Планирование решения») с учетом объективных обстоятельств, наличия ресурсов и прогнозирования результатов деятельности в сочетании с принятием ответственности за них («Принятие ответственности»), осознанный отказ от деструктивных паттернов поведения и снижение влияния негативных эмоций на анализ ситуации («Самоконтроль») в сочетании с минимальным использованием «любовых» способов борьбы с трудностями, конфликтных взаимодействий с коллегами по совместной деятельности с целью отстаивать свою точку зрения на решение сложной задачи как единственно верную («Конфронтация») и различных вариантов уклонения от решения проблемы («Бегство-избегание»).

**Выводы.** Подводя итог анализа особенностей копинг-поведения руководителей с различным уровнем успешности совместной управленческой деятельности, можно констатировать, что в каждой группе испытуемых было выявлено две-три предпочитаемых ими стратегии совладания со сложностями, отмечены также элиминируемые стратегии копинг-поведения. Выявлены статистически значимые связи между копинг-стратегиями, применяемыми руководителями, и степенью успешности реализуемой совместной деятельности. При этом были установлены значимые межгрупповые различия в уровнях выраженности данных стратегий. Таким образом, можно резюмировать, что гипотеза о связи копинг-стратегий, применяемых в условиях совместной управленческой деятельности, с уровнем ее успешности нашла свое подтверждение. Полученные результаты, на наш взгляд, представляют особый интерес и требуют дальнейших проверок выявленных тенденций на устойчивость и воспроизводимость. Перспективными выглядят направления исследований, связанные с изучением копинг-стратегий как факторов регуляции успешности руководителей организаций, с моделированием, прогнозированием успешности руководителей в различных организационных контекстах, с детальным раскрытием детерминации управленческого взаимодействия.

Результаты настоящего исследования носят прикладной характер и могут быть использованы в работе психологами, менеджерами по персоналу, руководителями различных статусно-должностных рангов при отборе кандидатов на управленческие позиции, а также при обучении эффективному копингу менеджеров с целью обеспечения успешности их деятельности, при разработке программ профилактики профессионального стресса.

## Ссылки:

1. Дембовская М.Ю. Профессиональный стресс в деятельности менеджера // Наука на благо человечества – 2016 : материалы ежегодной всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов, посвященной 85-летию МГОУ: факультет психологии. М., 2016. С. 34–39 ; Дементий Л.И., Корнев К.И. Ситуационный контекст копинг-поведения руководителей высшего и среднего звена // Личность. Культура. Общество. 2008. Т. 10, № 1 (40). С. 271–284 ; Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб., 2013. 400 с. ; Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2005. 584 с. ; Кобозев И.Ю. Оценка профессионального стресса и его влияния на копинг-поведение руководителей // Вестник психотерапии. 2011. № 37 (42). С. 92–100.
2. Богданова Ю.В. Стрессоры в управленческой деятельности // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : сборник материалов конференции. Белгород, 2017. С. 243–246 ; Стульба С.А. Психологическая характеристика профессионального стресса в управленческой деятельности руководителей внутренних дел // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2018. № 2 (36). С. 245–249 ; Целикова В.Ю. Стресс-факторы в профессиональной управленческой деятельности менеджера // Инновационная наука. 2015. № 11-3. С. 286–289 ; Donaldson G., Lorsch J.W. Decision Making at the Top: Shaping Strategic Direction. N.Y., 1983. 230 p. ; Kotter J.P. The Leadership Factor. N.Y., 1988. 468 p. ; Leavitt H.J., Bahrami H. Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations. Chicago ; L., 1988. 524 p.
3. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. СПб., 1999. 224 с. ; Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства / отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М., 1999. 276 с. ; Donaldson G., Lorsch J.W. Op. cit. ; Kotter J.P. Op. cit.
4. Аксеновская Л.Н. Моделирование управленческого взаимодействия как метод оптимизации организационной культуры : автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1997. 17 с. ; Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М., 2005. 640 с. ; Его же. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М., 2004. 476 с. ; Толочек В.А. Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 1995. № 3. С. 11–19.
5. Флоровский С.Ю. Личностная регуляция совместной управленческой деятельности руководителей и культура организации (психологические механизмы со-бытийности в управленческих коллективах и командах) // Личность и бытие: теория, исследования, практика субъект социокультурной реальности. Краснодар, 2005. С. 251–279 ; Флоровский С.Ю., Шияневская И.А. Руководитель как субъект совместной управленческой деятельности: к проблеме генерализованных личностных предпосылок успешности // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. № 7. С. 53–59. <https://doi.org/10.24158/spp.2017.7.10>.
6. Вольвич Ю.К. Психологические ресурсы регуляции стресс-преодолевающего поведения личности как субъекта организационных процессов // Человек. Сообщество. Управление. 2017. Т. 18, № 4. С. 162–178 ; Петрушихина Е.Б. Особенности копинг-стратегий руководителей разного уровня // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2015. № 4 (147). С. 125–131 ; Удавихина У.А., Гуриева С.Д. Социально-психологические детерминанты адаптивного копинг-поведения руководителей в деловой коммуникации // Ананьевские чтения – 2017: преемственность в психологической науке: В.М. Бехтерев, Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов : материалы традиционной международной научной конференции. СПб., 2017. С. 177–178.
7. Кроповницкий О.В. Взаимосвязь копинг-стратегий и социально-психологических характеристик личности руководителя // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2018. № 1. С. 187–196 ; Кудашев А.Р., Кроповницкий О.В. Типы руководителей: копинг-стратегии и социально-психологические характеристики // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2020. № 4. С. 70–84. <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2020-4-70-84>.
8. Демин А.Н. Словарь-справочник по психологии труда и психологии занятости. Краснодар, 2014. 171 с.

Редактор: Ситникова Ольга Валериевна  
Переводчик: Ханмамедова Виктория Рамизовна