

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАХИ. ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОДЕРЖАНИЯ.

Саковская Ольга, к.пс.н., доцент кафедры
психологии труда и организационной психологии
ЯрГУ им. Демидова

Summary

The article discusses the role and place of emotions in management. Based on the results of the phenomenological study, allocated fears that are specific to the leaders in management.

Ключевые слова

управленческая деятельность, эмоции, страх.

Управленческая деятельность руководителей специфична, она предъявляет высокие требования к личности, также определяет круг психологических проблем, с которыми руководитель должен эффективно справляться. С. И. Выгонский считает, что умение работать психологически с собственным «Я» - одно из важнейших условий выживания любого руководителя. С. И. Выгонский считает, что эта категория людей наделена чертами, которые складываются в целостный психологический портрет. Типичный управленец уравновешен, невозмутим, устойчив к стрессам, коммуникабелен, ориентирован на перемены в общественных настроениях, в том числе связанных с положением других собратьев по профессии.

Казалось бы, откуда у такой личности могут появиться страхи? Тем не менее, наличие страхов у руководителей есть неоспоримый факт. Феномен «страха» как эмоционального проявления в жизни человека изучали отечественные и зарубежные психологи А. И. Захаров, К. Э. Изард, Х. Келер, Ф. Риман, В. Ф. Березин, А. Кемпински, А.В. Карпов, О.Н.Саковская, Й. Фраймут. Их идеи легли в основу теоретической базы данной работы.

Стрессы в управленческой деятельности характерны для каждого руководителя, это особым образом сказывается на ее эффективности. Основными компонентами стресса являются физиологические, поведенческие и эмоциональные составляющие. Все они, безусловно, представляют интерес. В нашем исследовании был изучен эмоциональный компонент.

Эмоциональный компонент стресса включает различные чувства – страх, возбуждение, гнев, подавленность и др. Особый интерес вызывает изучение стрессового эмоционального компонента - «страх» руководителя. Страх представляет собой негативную эмоцию, вызванную реальной или потенциальной угрозой в профессиональной деятельности руководителей.

Проблема страхов руководителей мало изучена в отечественной и зарубежной литературе, что и вызвало необходимость проведения данного исследования.

Традиционно рассматриваемый в качестве одной из первичных эмоций наряду с радостью, гневом и печалью, страх является эмоцией избегания сознательно распознаваемой, обычно внешней, реальной опасности. В отличие от страха, тревога является эмоцией избегания воспринимаемых, но по большей части нераспознанных опасностей, в то время как фобии представляют собой иррациональные навязчивые идеи и характеризуются тщательным избеганием специфических объектов или ситуаций. Слова «страх», «тревога» и «фобии» иногда ошибочно используют в качестве взаимозаменяемых терминов. В определенном отношении такое смешение можно понять, поскольку все три слова означают состояние возбуждения, возникающее в результате осознания человеком недостатка сил и способностей или отсутствием возможности справиться с некоторой угрожающей ситуацией, причем страху, тревоге и фобиям соответствуют сходные физиологические состояния.

В теории управления существует понятие «организационных страхов» или «страхов на рабочем месте», которые А. В. Карпов в своей работе «Психология менеджмента» определяет, как «стабильные негативные эмоциональные состояния, возникающие как ответ на реальную или потенциальную угрозу блокирования основных профессиональных мотивов личности». [1, стр. 562]

Главные, среди организационных страхов А. В. Карпов, Н. П. Ревская, О.Н.Саковская [1,2], выделяют следующие:

- «Страх потерять работу».
- «Страх не справиться с работой».
- «Страх допустить ошибку».
- «Страх быть обойденным другими».
- «Страх потерять собственное «Я».

Причины для страхов действительно существуют. В персональном журнале «Генеральный Директор» описываются актуальные угрозы для бизнеса. Эти данные основаны на исследованиях крупных компаний: «КПМГ», Кемеровская торгово-промышленная палата, «Лаборатория Касперского». На основе исследований даются советы руководителям, которые помогут избежать неприятных ситуаций и повысить личную безопасность собственника, Генерального директора, любого руководителя. Необходимо вести бизнес легально, государство будет на стороне компании, - это не даст повода обвинить компанию в нарушении закона,

затруднит противоправные действия. Руководителю необходимо нанять персонального водителя - это обеспечит безопасность личной жизни. Социальные сети использовать только в целях бизнеса. Не приобретать личное оружие, если не имеете навыков его применения. Руководителям необходимо объяснить близким, в чем им следует проявлять осторожность. [3] Становится очевидным, что деятельность руководителя сопровождается не только высокой ответственностью, но и повышенным напряжением, связанным с сохранением безопасности, сохранением репутации и принятием эффективных решений.

Наряду со страхами руководителей, существуют и страхи у подчиненных. Й. Фраймут выделяет типичные страхи у подчиненных. Страх получить отказ; страх перед руководством; страх быть наказанным; страх потерять рабочее место, увольнение; страх обесценивания собственной компетенции; страх не получит повышения; стать жертвой реорганизации; страх допустить ошибку или показать свою слабость; страх перед осуждением или обратной связью; страх перед интригами или страх оказаться «за дверью» и др. [4] Человеком, который боится чего-либо или кого либо, легко управлять, манипулировать. В состоянии страха возрастает чувство неуверенности и некомпетентности, потеря собственного достоинства, приводящая к абсолютной беспомощности.

Й. Фраймут также указывает на гипертрофированное чувство самосохранения. Люди вместо преодоления психологических трудностей, начинают намеренно избегать определенных жизненных обстоятельств, из опасения, что они могут обернуться для нас очередным негативным опытом[4]. Он также говорил о том, что страх способен полностью подчинить себе мышление. Мысль останавливается на одном: найти выход из стрессовой ситуации.

Несмотря на то, что в литературе встречается описание страхов в профессиональной деятельности, представляет очевидный интерес исследование специфических страхов руководителей в управленческой деятельности.

Для проведения данного исследования нами был использован метод интервью, позволяющий получить в ходе непосредственного общения с респондентами качественную информацию о содержании страхов. Качественный анализ данных осуществлялся путем применения метода типологизации. Данный метод позволяет сортировать ключевые исследовательские показатели по типам на тематические блоки, в исследовании он применяется для обозначения показателей страхов руководителей и их влияния на управленческую деятельность.

Приведём список вопросов для интервью:

1. Какие эмоции руководители могут переживать на работе?
2. Раскройте понятие «страх руководителя».
3. Чего может бояться руководитель?
4. Как страх может изменять поведение?
5. Как страх влияет на принятие решений?
6. Как страх влияет на реализацию решений?
7. Какие ситуации, вызывающие страх, возникали в Вашей работе?
8. Чего могут бояться другие руководители?
9. Представьте ситуацию страха на рабочем месте. Опишите ее.

В ходе обработки мы также провели частотный анализ, позволяющий определить частоту встречаемости признака в выборке испытуемых, а именно частоту встречаемости показателя страха на группе руководителей и контрольной группе подчиненных.

Гипотеза исследования:

Содержание страхов руководителей имеет специфическое отличие от содержания страхов подчиненных (содержание страхов определяется спецификой управленческой деятельности).

Интервью и психометрические замеры проводились в период с 2012 по 2013 гг. В исследовании приняли участие руководители – экспериментальная группа, и подчиненные – контрольная группа.

В целом выборка составила 60 человек, из них: 30 руководителей и 30 подчиненных. Экспериментальную группу составили руководители высшего, среднего и низшего звена разных профессиональных сфер деятельности (директора, руководители отделов, руководители государственных и коммерческих организаций). Контрольную группу составили подчиненные разных профессиональных областей. Возрастной диапазон составил от 20 до 60 лет. Фактор пола при проведении исследования не учитывался в связи со сложностью формирования гомогенной по данному признаку выборки.

Данные, полученные в результате проведения интервью, обрабатывались в несколько этапов. Этапы сочетают в себе качественные и количественные методы обработки и анализа данных: 1) типологизация основных феноменов, 2) частотный анализ, 3) метод математической статистики - критерий χ^2 - угловое преобразование Фишера. Исследование содержания страхов в управленческой деятельности с помощью интервью осуществлялось на двух группах.

Качественная информация нами была разбита на 6 блоков, в каждом из которых были выделены ключевые признаки, и подсчитаны процентные доли каждой выборки по данным признакам. Для проведения статистического сравнения нами были взяты признаки страхов, названные руководителями и подчиненными, с процентной долей испытуемых > 0,25.

На основе приведенных результатов можно сказать, что в работе руководителей присутствуют как положительные, так и отрицательные эмоции. Как видно из табл.1. значимое различие получилось по показателю «положительные эмоции». Руководитель испытывает больше положительных эмоций, так как на данную работу он идет осознанно, заранее желая получить моральное удовлетворение от работы, не смотря на все ее сложности. Мнение подчиненных, в меньшей степени, но подтверждает данный вывод.

Таблица №1

Соотношение положительных и отрицательных эмоций в работе руководителей

Признаки	Р,%	П,%	ϕ^*	P-level	
Положительные	60	36,7	1,802	0,036	*
Отрицательные	30	46,7	1,34	0,090	+

+ - тенденции достоверных различий на уровне значимости $p < 0,10$

* - различия на уровне значимости $p < 0,05$

Отмечается тенденция к достоверным различиям ($p < 0,10$), по показателю «отрицательные эмоции». Возможно, в своей профессиональной деятельности они чаще сталкиваются с эмоциями, присущими деловому подходу руководителя, а положительные эмоции остаются вне поля зрения подчиненных.

Таблица №2

Эмоции руководителей на работе

Признаки	Р,%	П,%	ϕ^*	P-level	
гнев, срыв	16,7	26,7	0,945		
уныние, грусть, досада	26,7	23,3	0,306		
волнение, тревога	43,3	26,7	1,356	0,088	+
страх	23,3	40	1,402	0,081	+

удовольствие	13,3	33,3	1,871	0,030	*
радость	16,7	66,7	4,140	0,000	***
гордость	16,7	30	1,228		

+ - тенденции достоверных различий на уровне значимости

$p < 0,10$

* - различия на уровне значимости $p < 0,05$

*** - различия на уровне значимости $p < 0,001$

Как видно из табл.2 значимые различия по переживаемым эмоциям руководителями на работе получились по показателям: «радость» и «удовольствие». Это может быть связано с тем, что в данных показателях присутствует защищенность, которую он испытывает независимо от личности, характера, отрицательных и положительных качеств руководителя. Соответственно, подчиненный проецирует свои эмоции на руководителя. Меньшая процентная доля руководителей назвали в положительных эмоциях «радость и удовольствие». Это те руководители, которым нравится их работа, дающая положительный результат, и для которых управленческая деятельность является сферой для самореализации.

Отмечается тенденция достоверных различий ($p < 0,10$) по показателям «волнение, тревога», «страх», которые свойственны руководителям. Это можно объяснить тем, что «страх» как кратковременная эмоция возникает чаще у подчиненных в связи с наличием предмета страха. У руководителей есть предрасположенность к состояниям «волнения и тревоги», которые могут быть основаны на неосознанных внутренних страхах.

В результате интервью были выявлены страхи руководителей в управленческой деятельности, которые приведены в таблице 3. Значимые различия в области страхов руководителей получились по следующим показателям: «не справиться с ответственностью», «финансовые потери, кризис, банкротство», «потеря ключевых сотрудников», «не выполнение обязательств на работе», «наказания, штрафы, закон», «проверки», «не вовремя выполненная работа». Ю. В. Щербатых в своей книге «Избавься от страха» пишет: «страх ответственности, практически, не имеет под собой биологических корней, а обуславливается почти исключительно социальными механизмами. Сущность этого страха заключается в том, что, принимая какое-то важное решение, человек берет на себя ответственность за его последствия, а в случае неудачи ему не только грозит осуждение или наказание со стороны социума, но и он обречен на длительные самообвинения, способные отравить всю последующую жизнь». [5]

Показатель страха «финансовые потери, кризис, банкротство» есть те независимые от руководителя обстоятельства, которые для руководителя очевидны и значимы, и способны помешать его профессиональной деятельности. При «потере ключевых сотрудников» организация или предприятие однозначно несет финансовые потери, затраты на обучение новых кадров, нарушается стабильность в работе коллектива, повышается оборот кадров. Показатели страхов «не выполнение обязательств на работе», «наказания, штрафы, закон», «проверки», «не вовремя выполненная работа», - это проекция подчиненных, так как именно от подчиненных зависят сроки выполнения работы, качество и соответствие требованиям законов.

По показателям «гнев, выговор вышестоящего руководства», «вышестоящего руководства», «неудачи, случайности», «недоработки, невыполнение задач сотрудниками» можно сделать обобщение: для руководителей они имеют место быть, но выделяет их больший процент подчиненных. Подчиненный боится вышестоящего руководства и это можно объяснить, во-первых, тем, что, страх перед руководством принято считать неотъемлемой частью русского менталитета. Значимые различия по показателю «неудачи, случайности» можно объяснить тем, что подчиненные чаще руководителей недооценивают свои силы. Подчиненные считают, что приложение усилий не приведет ни к какому результату.

Таблица №3

Страхи руководителей

Признаки	P,%	П,%	ϕ^*	P-level	
ответственность за других людей	20	33,3	1,174		
допустить ошибку	30	46,7	1,340	0,090	+
не справиться с ответственностью	90	36,7	4,632	0,000	***
неопределенности, неизвестности	40	36,7	0,259		
финансовые потери, кризис, банкротство	73,3	30	3,474	0,000	***
не выполнение обязательств на работе	53,3	90	3,335	0,000	***
лишиться места, увольнение, сокращение	33,3	50	1,321	0,094	+
конфликты в коллективе	20	33,3	1,174		
наказания, штрафы, закон	13,3	66,7	4,508	0,000	***

собственной некомпетентности	16,7	30	1,228	0,100	+
гнев, выговор вышестоящего руководства	30	60	2,374	0,007	**
потеря авторитета, уважения коллектива	40	56,7	1,301	0,098	+
плохие результаты работы	26,7	23,3	0,306		
проверки	6,7	43,3	3,532	0,000	***
недоработки, невыполнение задач сотрудниками	6,7	30	2,459	0,006	**
неудачи, случайности	6,7	26,7	2,177	0,015	*
снижение самооценки, неуверенность	13,3	26,7	1,313	0,096	+
не вовремя выполненная работа	0	36,7	5,043	0,000	***
потеря ключевых сотрудников (оборот кадров) вышестоящего руководства	26,7	0	4,206	0,000	***
	10	30	1,995	0,023	*

+ - тенденции достоверных различий на уровне значимости $p < 0,10$

* - различия на уровне значимости $p < 0,05$

** - различия на уровне значимости $p < 0,01$

*** - различия на уровне значимости $p < 0,001$

«Недоработки, невыполнение задач сотрудниками» - это тот показатель страха подчиненных, когда они боятся не справиться с поставленными перед ними задачами, и считают, что руководитель не может на сто процентов положиться на коллектив в плане качества и сроков выполнения работ. Подчиненные, вероятно, не всегда были исполнительны, а от индивидуальной работы каждого зависит общий результат.

Также наблюдаются тенденции достоверных различий ($p < 0,10$), по показателям «собственной некомпетентности», «лишиться места, увольнение, сокращение», «потеря авторитета, уважения коллектива», «снижение самооценки, неуверенность». Признак «собственная некомпетентность» бывает, когда страх показывает человеку пределы его некомпетентности. Если человек чего-то боится, или работает не по профессии, не по специальности – значит, его компетентности в профессиональной сфере угрожает опасность. В основе страха «допустить ошибку» лежат организационно-личностные факторы, которые выражают субъективно-тревожное отношение человека к своей профессиональной

деятельности. К ним могут добавляться и проблемы личной жизни человека, доставляющие основания для неблагоприятных эмоций.

Таблица №4

Влияние страха на поведение руководителя

Признаки	Р,%	П,%	F	p	
паника, потеря контроля над собой	10	46,7	3,335	0,000	***
замыкается, обособляется, ступор	23,3	36,7	1,143		
агрессия на окружающих	13,3	30	1,596	0,056	+
внешние физиологические проявления	10	26,7	1,712	0,044	*
активизирует деятельность, тонус	33,3	26,7	0,558		

+ - тенденции достоверных различий на уровне значимости $p < 0,10$

* - различия на уровне значимости $p < 0,05$

*** - различия на уровне значимости $p < 0,001$

Достоверно значимые различия влияния страха на поведение получились по показателю (таблица 4): «паника, потеря контроля над собой». Страх – это эмоция, которая овладевает человеком на секунды, затем обязательно переводит его в другое состояние. Состояние страха может отступить, а может усугубиться, и тогда возникает паника. Поскольку паника опасна тем, что «в офисе она, как вирус, охватывает всех присутствующих», постольку она и выделена подчиненными. [6] Возможно, большинство руководителей считают, что они не склонны впасть в панику, терять контроль над собой. Достоверно значимое различие видно по показателю «внешние физиологические проявления». Это говорит о том, что здесь тоже присутствует проекция подчиненного. Такого проявления страха в поведении руководитель может не предполагать, так как считает себя уравновешенным, контролирующим ситуацию, но оно имеет место быть.

Таблица №5

Влияние страха на принятие и реализацию решений в управленческой деятельности

Признаки	Р,%	П,%	F	p	
быстро, необдуманно принимаются решения	13,3	50	3,191	0,000	***

сомневается, принятие решения отсрочено	23,3	40	1,402	0,081	+
не принимает решение, ступор	36,7	36,7	0		
не правильно принимает решение	23,3	56,7	2,703	0,002	**
качественно, расчетливо принимаются решения	50	46,7	0,256		

+ - тенденции достоверных различий на уровне значимости $p < 0,10$

** - различия на уровне значимости $p < 0,01$

*** - различия на уровне значимости $p < 0,001$

Достоверно значимые различия влияния страха на принятие и реализацию решений получились по показателям (таблица 5): «быстро, необдуманно принимаются решения», «неправильно принимает решение». Это может говорить о том, что подчиненный, скорее всего не оказывался в ситуации, в которой испытывается чувство страха, когда необходимо принимать соответствующие решения. Как правило, быстро принимаемое решение, не имеет под собой оснований, осуществляется интуитивно. Лишь последующий анализ принятого решения позволяет оценить его правильно и значимо. Решение, принимаемое в состоянии страха, сужает возможность оценить все факторы, влияющие на принятие положительного решения. Сам же руководитель не исключает такой возможности.

Тенденция достоверных различий ($p < 0,10$) отмечается по показателю «сомневается, принятие решения отсрочено». Подчиненные считают, что руководители до последнего откладывают принятие решения, надеясь на то, что проблема решится со временем. Откладывать принятие решения можно только в случае, когда ситуация терпит и велика вероятность ближайших радикальных изменений, которые могут повлиять на проблему.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Специфичными страхами для руководителей являются страх «не справиться с ответственностью»; страх «финансовые потери, кризис, банкротство»; страх «потеря ключевых сотрудников».
2. Страхы руководителей проецируются подчиненными через собственные страхи, то есть некоторые страхи осознаются подчиненными более отчетливо и переносятся на руководителей.

3. Специфичными страхами для подчиненных являются: страх «невыполнения обязательств на работе»; страх «наказание, штрафы, закон»; страх «вышестоящего руководства, гнев, выговор»; страх «проверки»; страх «недоработки, невыполнение задач сотрудниками»; страх «неудачи, случайности»; страх «не вовремя выполненная работа».
4. Страхы руководителей отрицательно влияют на управленческую деятельность, то есть мешают при принятии и реализации управленческих решений.

Библиография:

1. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
2. Ревская, Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. — СПб.: Альфа, 2001.—240 с.
3. «Генеральный Директор» персональный журнал руководителя. Декабрь – 2011. - №12. – 33 с.
4. Саковская О.Н. Исследования психологического содержания страхов руководителей. Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2014. – № 3 (24). – С. 104–109.
5. Саковская О.Н. Метакогнитивная регуляция социальной адаптации. Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2012. – № 1 (19). – С. 102–106.
6. Саковская О. Н., Стрижова С. Г. Исследование страхов руководителей в управленческой деятельности. / Много голосов - один мир: Сборник научных статей молодых ученых, посвященный Всероссийской молодежной научной психологической конференции "Много голосов - один мир" (психология в зеркале междисциплинарного подхода) / под ред. проф. А. В. Карпова. Том 2. Ярославль: Издательство НПЦ с. "Психодиагностика" 2012. - 217 стр. Стр. 129 - 131.
7. Стрижова С. Г., Саковская О. Н. Исследование содержания страхов руководителей и способов совладания с ними в рамках экзистенциально-аналитической теории. / Научный поиск: Сб. научных работ студентов, аспирантов и преподавателей / Под ред. проф. А. В. Карпова. ЯРО РПО, факультет психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, НПЦ "Психодиагностика". Ярославль, 2013. 254 стр. Стр. 229 - 236.

8. Фраймут Йоахим. Страх в работе менеджеров / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр. 2005, - 416 с.
9. Щербатых, Ю. В. Избавься от страха. – М.: ЭКСМО, 2010. [Электронный ресурс] // http://www.no-stress.ru/anxiety/get_rid_of_it.html (обращения - 11.04.2013)
10. Как избежать паники на работе. [Электронный ресурс] // <http://delovoymir.biz/ru/columns/2461/> (дата обращения - 21.03.2013)