

## ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах особливої актуальності серед проблем психології набуває проблема готовності людини до різних видів діяльності (військової, спортивної, трудової, операторської тощо), а також до творчого виконання конкретних життєвих, суспільних завдань. Досить часто діяльність людини протікає в змінених, відмінних од звичайних умов. Все це примушує по-новому ставити питання про готовність професіонала до діяльності в особливих і, перш за все, – в екстремальних умовах. Умови, що пред'являють підвищені вимоги до працюючої людини, носять назву *особливих* умов діяльності.

До таких умов належать:

- робота в унікальних умовах, пов'язаних з безпекою для життя;
- висока "вартість" (відповідальність) рішень, що приймаються;
- ускладнення виконуваних функцій;
- збільшення темпу діяльності;
- монотонність роботи в умовах очікування сигналу до екстрених дій (праця очікування);
- поєднання різних за метою дій в одній діяльності (сумісна або роздвоєна діяльність);
- переробка великих обсягів і потоків інформації (перевантаження інформацією);
- дефіцит часу на виконання необхідних дій;
- ускладнені чинники робочого середовища і тому подібне.

Особливі умови діяльності пред'являють підвищені вимоги до працюючої людини, є причиною помилок і зривів у роботі, несприятливо впливають на працездатність людини і стан її здоров'я. Ці вимоги стають ще вищими, якщо мова йде про людину, від якої залежать ефективність діяльності в особливих умовах, а головне – безпека людей, що працюють у цих умовах, тобто керівника. І на перший план виступає *особистість* керівника в екстремальних умовах діяльності.

Останнім часом управлінська праця у складних ситуаціях стала пріоритетним об'єктом комплексних наукових досліджень. У діяльності сучасних управлінських кадрів закладено немало об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, які істотно її ускладнюють, знижують результативність. Зафіксовано значне зростання навантаження на інтелектуальну, емоційну і волю сфери сучасного керівника, що призводить до виникнення в них негативних психічних станів, знижує працездатність і ефективність діяльності.

Слід зазначити, що постійний вплив різних екстремальних чинників (економічних, організаційних, техногенних, психологічних, соціальних, екологічних і ін.), виникнення екстремальних управлінських ситуацій, які, у свою чергу, значно ускладнюють управлінську діяльність, пред'являють підвищені вимоги до суб'єкта управлінської діяльності. Вплив цих негативних чинників істотно зростає в екстремальних і надзвичайних ситуаціях. В результаті існуючих суперечностей і дії екстремальних чинників сучасна управлінська діяльність у більшості своїй відноситься до класу професійної діяльності, здійснюваної в особливих умовах. Актуальність проблеми викликала необхідність вивчення особливостей особистості керівника в екстремальних умовах діяльності.

У радянський період більшість психологів, що вивчають проблеми психології особистості, працювали над образом "людини формованої" (через формування стосунків, через провідну діяльність тощо) [10]. У даний час особлива увага привертається до вивчення феномена "надситуативної особової активності" і "суб'єктної активності" [3]. В зв'язку з цим інтенсивно обговорюються питання психологічної стійкості особистості й поведінки керівників на рівні усвідомлених особових вчинків [12]. Така динаміка в постановці і вивченні проблем закономірна. Вона пов'язана з вивченням психології особистості в її цілісності [1].

Проблема розвитку особистості є однією з центральних проблем сучасності. Вона визначається усвідомленням людиною своїх можливостей, що проявляються в конкретних умовах, зокрема екстремальних, ухваленням відповідальності за розвиток самого себе, найближчих доколишніх, суспільства. Значущість проблеми якісно посилюється, якщо ми розглядаємо керівника, відповідального як за себе і доколишніх, так і за вирішення проблеми, покладеної на нього державою, суспільством. Не просто розвинений і підготовлений, а націлений на подальший духовний, соціальний розвиток і вдосконалення в професійній сфері керівник може розраховувати на адаптивну, порівняно безпечну, відносно комфортну і ефективну діяльність в екстремальних умовах. У зв'язку з цим вимоги до керівників зазвичай розкривають в психограмах, що розробляються, в яких відбиваються конкретні професійно значущі якості особистості. Вони умовно об'єднуються в ряд блоків: мотиваційно-етичні (особовозначущі цінності, мотиви, громадянськість, чесність, порядність і т.п.), професійно-ділові (професійна компетентність, пильність, мобілізованість, інтелект, креативність, працездатність і т.д.) і організаторські (напористість, діловитість, енергійність і т.д.). Крім того, необхідно враховувати компенсаторні можливості керівників.

А. М. Столяренко в структурі особистості виділив три найважливіші складові: сфера спрямованості, операціональна і модуляційна сфери [13].

Сфера спрямованості особистості, через свою системоутворювальну роль, визначає вибірковість її активності і стосунків, відповідаючи за те, до чого прагне особистість і якою мірою залучає властивості інших підструктур для успішної реалізації психічної діяльності. Вона включає всі спонукальні сили особистості: її ідеали, переконання, життєві плани, потреби, мотиви, мету, інтереси, схильності, установки. Розвиненість і збалансованість за вказаними складовими сферами спрямованості в керівника слід розглядати як мотиваційно-сміслову складову потенціалу його особистості. Серед утворень даної підструктури особливу роль для успіху в управлінській діяльності відіграє розвиненість такої інтегральної особистісної характеристики, як індивідуальна управлінська концепція.

Операціональна сфера включає елементи, що є способами і досвідом, якими володіє особистість і які використовуються нею для досягнення мети. Як основні компоненти даної підструктури особистості слід розглядати одночасно її освітній і кваліфікаційно-професійний досвід (знання, навички, уміння і звички), інтелектуальні і креативні,

емоційно-вольові, комунікативні й організаторські здібності. Розвиненість, взаємозв'язок і збалансований прояв їх слід оцінити як складову потенціалу професійної компетентності особистості керівника.

Модуляційна сфера відображає наявність у людини специфічних властивостей нервової системи і психофізичних функцій, які динамічно, але не змістовно впливають на психічні процеси, стани і властивості особистості. У зв'язку з тим, що компоненти даної підструктури зумовлюють психофізіологічні ресурси, виявляючись, зокрема, в її працездатності (витривалості), їх слід розглядати як психодинамічну складову потенціалу особистості керівника.

Всі вказані сфери виявляються виключно важливими для життєдіяльності керівника в екстремальних умовах.

Мета нашого дослідження – вивчити особливості особистості керівника, діяльність якого здійснюється в екстремальних умовах.

Було вивчено зміст представлень командирів (керівників) пожежно-рятувальних підрозділів МНС про якості особистості успішного командира (керівника) в екстремальних умовах. Результати представлені в таблиці. Ці показники порівняли з результатами опитування керівників цивільних установ щодо їхнього уявлення про успішного керівника у звичайних умовах. Завдяки такому порівнянню найбільш рельєфно є видимою різниця в пріоритетах керівників, багато в чому визначуваних умовами їхньої діяльності й характером виконуваних завдань.

*Порівняльна таблиця уявлень про успішного командира (керівника)  
в екстремальних і звичайних умовах*

| Характеристика успішного командира (керівника)   |                              |
|--|------------------------------|
| Керівники підрозділів МНС в екстремальних умовах | Керівники у звичайних умовах |
| Лідерство  | Особисті досягнення          |
| Професійна компетентність                        | Особисті зв'язки             |
| Ефективність                                     | Лояльність                   |
| Бачення перспективи                              | Заповзятливість              |
| Кмітливість                                      | Лідерство                    |
| Удачливість                                      | Схильність до аналізу        |
| Знання особливостей підлеглих                    | Вирішення проблем            |
| Комунікабельність                                | Ефективність                 |
| Розумність                                       | Перспективність              |
| Сприйнятливність                                 | Сприйнятливність             |

З таблиці видно, що в екстремальних умовах затребувані абсолютно інші якості командирів (керівників), ніж у звичайних умовах. Командири підрозділів МНС в екстремальних умовах віддають перевагу таким особистісним якостям, як лідерство, ефективність, професійна компетентність, володіння обстановкою. Керівники цивільних установ у звичайних умовах орієнтовані на інші пріоритети: особисті досягнення, зв'язки, лояльність, заповзятість. Як видно, в екстремальних умовах більш значущі для командира (керівника) не особисті досягнення, успіхи, а лідерські якості. Причому лідерство було виділене як пріоритет більшістю опитаних керівників пожежно-рятувальних підрозділів МНС. Це не випадково. Реалізація командиром (керівником) лідерських якостей сприяє ідентифікації підлеглих не тільки із загальною метою підрозділу, але і з самим підрозділом. Завдяки неординарним особистісним якостям і професіоналізму командира у співробітників підрозділів підвищується рівень довіри до нього, виникає прагнення наслідувати його, знижується конфліктність, зростає сумісність і сприятливий психологічний клімат в підрозділі. Таким чином, на посаду керівників (командирів) в екстремальних умовах повинні призначатися фахівці з яскраво вираженими лідерськими характеристиками, здатні додати новий позитивний імпульс взаєминам з підлеглими.

Призначення на керівні посади фахівців, в яких недостатньо розвинені лідерські якості, з перспективою, що вони можуть бути розвинені або психологічно компенсовані в процесі професійної екстремально-психологічної підготовки і професійної діяльності, слід розглядати як небажане виключення. У цьому випадку процес підготовки не тільки керівника, але і всієї команди значно посилюється.

Особистість керівника в екстремальних умовах визначається його здатністю гармонійно поєднувати в собі систему формальних і неформальних стосунків з фахівцями підрозділу і вищестоящим керівництвом (відповідальність, вимогливість, міжособистісні і міжгрупові симпатії, антипатії). У цьому випадку аналіз положення керівника в групі ведеться через такі поняття, як соціальний статус, соціальна роль, соціальні очікування, престиж, соціально-психологічна авторитетність, реалізація лідерства.

На наступному етапі нашого дослідження, ґрунтуючись на результатах експертних оцінок, була сформована група командирів, найбільш успішних в управлінській діяльності в екстремальних умовах. Респонденти цієї групи були обстежені, на підставі чого був складений психологічний портрет особистості керівника в екстремальних умовах. Для цього ми використовували наступні методики: Тест "Нервово-психічна стійкість", модифікований варіант методики "Рівень суб'єктивного контролю" (автор Е.Г. Ксенофонтowa), Тест суттєвожиттєвих орієнтацій за Д.О. Леонтьєвим, Анкета задоволеності за А.А. Грачевим, Тест Лірі.

Результати, отримані в ході експериментальної роботи, дозволили скласти психологічний портрет керівника, виявити найбільш значущі чинники, що впливають на успішність його управлінської діяльності в екстремальних умовах.

Результати за всією вибіркою характеризуються наступними даними:

- нервово-психічна стійкість відповідає нормі у 89,5 % командирів, у 10,5 % мають місце відхилення від норми;
- 40,9 % співробітників групи мають високий рівень внутрішнього локусу контролю, 57,8 % – середній рівень, низький рівень – 1,3 %;
- у 68,5 % співробітників групи наголошується високий рівень свідомості життя, у 31,5 % - середній рівень;
- типи ставлення до тих, що оточують визначаються таким чином: владний – 28,9 % співробітників, домінуючий – 7,8 %, агресивний – 13,1 %, що співробітничає – 18,4 %;
- задоволеність відповідає нормі у 92,2 % співробітників групи, відхилення є у 7,8 %.

Таким чином, проведені дослідження показали, що важливими складовими особистості керівника, які визначають успішність його діяльності в екстремальних умовах є: здатність до повноцінної самореалізації, особистісного зростання зі своєчасним і адекватним дозволом внутрішньоособистісних конфліктів (ціннісних, мотиваційних, ролевих); відносну стабільність емоційного тону і сприятливого настрою; здібність до емоційно-вольової регуляції; адекватну ситуаційну мотиваційну напруженість. Це цілий комплекс здібностей, широке коло різнорівневих явищ, який охороняє особистість від дезінтеграції та особистісних розладів, що особливо важливе для представників стресогенних професій.

Для вивчення загальних психологічних особливостей керівника в екстремальних умовах рекомендується використовувати різні тести, опитувальників, анкети і тому подібне.

Найбільш вдалим з них є Каліфорнійський психологічний опитувальник (тест CPI), за допомогою якого вивчаються самоприйняття, інтерперсональне функціонування командирів (керівників), прояв соціальної включеності, незалежності, лідерства; тест NEO-PI-R, що дозволяє діагностувати такі групи якостей, як нейротизм, екстраверсія, свідомість; скорочений російськомовний варіант тесту, відомий як NEO-FFI (розроблений С.Д. Бірюковим) і зручний для експрес-оцінки психологічного потенціалу співробітників.

Вивчення мотиваційно-ціннісних особливостей можливо здійснювати за тестом Рокіча, завдяки якому вивчаються орієнтації термінальних (змістовних) і інструментальних (що забезпечує) цінностей. Життєві плани і смислові пріоритети виявляються за тестом "Смисложиттєві орієнтації", розробленим Д.О. Леонтьєвим. За показниками тестування професійної мотивації можуть виявлятися командири, для яких характерна мотивація прагнення до успіху або мотивація уникнення невдач. Звичайно, в екстремальних умовах успішнішими є командири з мотивацією першого типу. У співробітників підрозділів є своя система особово значущих психологічних цінностей і специфічний набір мотиваційних переваг в екстремальних умовах. У зв'язку з цим для їх виявлення були розроблені спеціальні анкети вивчення значущих психологічних цінностей, мотивації до підготовки, діяльності в екстремальних умовах і задоволеності діяльністю. Для усвідомлення і корекції виявлених цінностей і мотивів, відповідно до реалій екстремальних умов, можуть бути використані вправи із корекції психологічних цінностей: "я – командир", "лідер – підлеглий".

Важливим для оцінки мотиваційно-смислового потенціалу керівника є не тільки вивчення його ціннісних орієнтацій, але і індивідуальній управлінській концепції, використовуваний в екстремальних умовах. Вона відрізняється від управлінських індивідуальних концепцій керівника в звичайних умовах (С.І. Белозеров, Е.П. Клубів, А.В. Уривасв) як своїми елементами, так і змістом.

Як елементи індивідуальної управлінської концепції керівника в екстремальних умовах слід виділити:

- змістоутворювальну і метаположну розумову діяльність;
- задуми за рішенням виниклих і поставлених завдань;
- передбачення і прогноз у вирішенні передбачуваних проблем;
- активізацію управлінських засобів і функціональних одиниць, що реалізують ці засоби;
- володіння оперативною інформацією про стан підрозділу, кожного співробітника, діяльності, обстановки та їх зміни.

Ретельний відбір фахівців і висунення на керівні посади не тільки найбільш компетентних, але й успішних в екстремальних умовах, авторитетних є однією з гарантій їхньої спроможності, швидкого розкриття і подальшого кар'єрного зростання в новому статусі. Іншою гарантією є їхня професійна екстремально-психологічна підготовленість.

У екстремальних умовах для фахівців і тим більше керівників нереалізованість особистих домагань і будь-який тип компенсації, направлений на заміщення цієї нереалізованості, стає очевидною для всіх довколишніх. Це викликає відторгнення керівника з боку функціональної групи або до нього застосовуються заходи психологічного тиску (моббінг). Уживані фахівцями в екстремальних умовах заходи на перший погляд можуть здаватися надмірно суворими і навіть неадекватними. У зв'язку з цим психологами пропонується система заходів профілактики цього психологічного явища. Часто вказані заходи є в екстремальних умовах засобом збереження цілісності і боєздатності всієї команди. Не незважаючи на безумовну репресивність відмічених заходів і їх психотравмуючий характер, вони дозволяють зберегти життя суб'єктові дії.

Для вивчення особливостей пізнавальної сфери і для оцінки рівня інтелекту може застосовуватися достатньо різноплановий інструментарій (короткий відбірковий тест, прогресивні матриці Равена, тест Амтхауера, тести оцінки рівня креативності особистості Е.Торренса, Е.Боне, А.Мельника).

Для вивчення емоційно-вольових особливостей можуть використовуватися 16-факторний тест Кеттела, тест оцінки рівня суб'єктивного контролю (УСК), тест міжособових стосунків Лірі, тест колірних виборів Люшера і ін.

Вивчення психодинамічної сфери особистості можна проводити за методом "рефлексометрії", тесту РДО і ін.

Для формування операціональної і психодинамічної сфери до роботи в екстремальних умовах можна використовувати спеціалізовані психотренінги:

- інтелектуальні (на розвиток мислення, пам'яті, рефлексії в напружених, критичних, екстремальних ситуаціях);
- креативності (уяви, інтуїції, образного сприйняття і переробки інформації в нестандартних умовах);
- комунікативні (рівня довіри собі, товаришам по групі, суспільству, комунікативній і інтерактивній майстерності, конфліктній і переговорній компетентності в екстремальних умовах);
- емоційно-вольовій регуляції (упевненій або професійної поведінки в екстремальній ситуації, оптимальної працездатності, психологічної регуляції, трансрегуляції, медитації, дихальні психотехнології, дія на біологічно активні точки).

Висновок. Аналіз літератури і проведені дослідження показали, що до особистості керівника в екстремальних умовах пред'являються особливі підвищені вимоги. Необхідними особистісними якостями керівника в екстремальних умовах діяльності є лідерство, ефективність, професійна компетентність, володіння обстановкою. Керівники цивільних установ у звичайних умовах орієнтовані на інші пріоритети: особисті досягнення, зв'язки, лояльність, заповзятливість. Як видно, в екстремальних умовах більш значущими для командира (керівника) є не особисті досягнення, успіхи, а лідерські якості, реалізація яких сприяє ідентифікації підлеглих не тільки із загальною метою підрозділу, але і з самим підрозділом. Завдяки неординарним особистісним якостям і професіоналізму командира у співробітників підрозділів підвищується рівень довіри до нього, виникає прагнення слідувати за ним, знижується конфліктність, зростає сумісність і сприятливий психологічний клімат в підрозділі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богданович Н. В. Смысловое поле категории "личность" / Н. В. Богданович // Личность и проблемы развития. – М., 2003. – С. 56-69.
2. Брушлинский А. В. Психология субъекта / А. В. Брушлинский. – М., 2003. – 367 с.
3. Дикая Л.Г. Становление нервной системы психической регуляции в экстремальных условиях деятельности / Л.Г. Дикая // Психические состояния : хрестоматия / [сост. и общая редакция Л.В. Куликова]. – СПб. : Питер, 2003. – С. 144 – 158.
4. Дьяченко М.И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психол. аспект / М. И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, В.А. Пономаренко. – Мн. : Университетское, 2001. – 206 с.
5. Котова К.Б. Психология личности в России. Столетие развития / К.Б. Котова. – Ростов н/Д, 1994. – 284 с.
6. Куликов Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики / Л. В. Куликов. – СПб., 2004. – 95 с.
7. Лебедев В.И. Личность в экстремальных условиях / В.И.Лебедев. – М. : Логос, 2004. – 304 с. – С. 184.
8. Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД / [под общ. ред. Н. В.Андреева]. – М., 1996. – 382 с.
9. Моргунов Е.Б. Личность и организация / Е.Б. Моргунов. – М., 1996. – 285 с.
10. Петровский В. А. Личность в психологии: парадигма субъектности / В. А. Петровский. – М., 1996. – 567 с.
11. Психология экстремальных ситуаций: хрестоматия / [сост. А.Е. Тарас, К.В. Сельченко]. – М. : АСТ, Мн.: Харвест, 2001. – 480 с.

12. Столяренко А.М. Энциклопедия юридической психологии / А.М. Столяренко. – М., 2003.  
13. Шапкин С.А., Дикая Л.Г. Деятельность в особых условиях: компонентный анализ структуры и стратегии адаптации / С.А. Шапкин, Л.Г. Дикая // Психологический журнал. – 2003. – Вып. 1. – С. 19-34.

Подано до редакції 18.03.09

#### РЕЗЮМЕ

У статті наведено результати дослідження необхідних особистісних якостей керівника в екстремальних умовах. Виділені найбільш значущі фактори, які впливають на успішність управлінської діяльності в екстремальних умовах та складено психологічний портрет керівника.

**Ключові слова:** особистість керівника, екстремальні умови діяльності, психологічний портрет керівника, управлінська концепція керівника.

*М.Ю. Хворост*

#### ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### РЕЗЮМЕ

В статье приведены результаты исследования необходимых личностных качеств руководителя в экстремальных условиях. Выделены наиболее значимые факторы, которые влияют на успеваемость управленческой деятельности в экстремальных условиях и составлен психологический портрет руководителя.

**Ключевые слова:** личность руководителя, экстремальные условия деятельности, психологический портрет руководителя, управленческая концепция руководителя.

*М. Yu. Khvorost*

#### LEADER'S PERSONALITY IN EXTREME CONDITIONS OF WORK

#### SUMMARY

The article presents results of research on essential personal qualities of a leader in extreme terms. It ascertains some factors influencing efficacy of administrative activity in extreme terms; and makes up a psychological portrait of a leader.

**Keywords:** personality of a leader, extreme terms of work, a psychological portrait of a leader, administrative conception of a leader.

---