

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

О.В. Горских, Н.Е. Горских

**СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:  
МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ**

Учебно-методическое пособие  
для студентов всех направлений подготовки

Томск  
2022

УДК 378  
ББК 1  
Г70

**Рецензент:**

**Захарова Л.Л.**, доцент кафедры философии и социологии ТУСУРа,  
канд. филос. наук

**Горских, Ольга Владимировна, Горских, Никита Евгеньевич**

Г70 Стресс-менеджмент в управлении организацией: методы и приемы: Учебно-методическое пособие для студентов всех направлений и специальностей подготовки / О.В. Горских, Н.Е. Горских. – Томск: Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2022. – 51 с.

В пособии рассматриваются теоретические основы стресс-менеджмента от сущностных характеристик до практики применения подходов стресс-менеджмента в аспекте управления организацией. Разделы пособия включают освещение современных направлений и методик стресс-менеджмента, в том числе проблему управления стрессами в организации. Особый акцент ставится на профилактике снижения уровня стрессов у сотрудников. Представлена программа управления стрессом; помещены сценарии тренингов в соответствии с отраслевой спецификой организации, направленных на совершенствование управления. Предназначено студентам всех направлений подготовки.

Одобрено на заседании кафедры ФиС, протокол №8 от 30.08.22

УДК 378  
ББК 1

© Горских О.В., Горских Н.Е., 2022  
© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 4  |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТА В АСПЕКТЕ<br>УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....                         | 5  |
| 1.1 Стресс-менеджмент: понятие, сущность, основные характеристики .....  | 5  |
| 1.2 Методология исследования стресса .....   | 6  |
| 1.3 Понятие стресс-менеджмента в управлении организацией .....   | 10 |
| 1.4 Специфика и проблема управления стрессами в организации .....  | 11 |
| 1.5 Современные подходы, направления и методики стресс-менеджмента .....   | 17 |
| 1.6 Методики и технологии стресс-менеджмента.....  | 21 |
| ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТА В<br>УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....                         | 24 |
| 2.1 Методы и приемы стресс-менеджмента в управлении организацией (на примере<br>образовательной организации) ..... | 24 |
| 2.2 Рекомендации по управлению стрессом в организации. Программа тренингов .....                                   | 28 |
| 2.3 Примеры упражнений.....  | 34 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....  | 42 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ .....   | 45 |
| Приложение 1 .....   | 45 |
| Приложение 2 .....   | 49 |
| Приложение 3 .....   | 50 |

## Введение

В условиях современного быстроменяющегося мира стресс стал одним из атрибутов жизни общества, явлением повышенной социальной значимости. Стремительный ритм, повседневное напряжение и перегрузки на работе способны серьезно повлиять на психическое и физическое здоровье человека и, в свою очередь, неблагоприятно сказаться на деятельности компании.

По статистике человек проводит на рабочем месте более 20% времени, поэтому «стресс на работе» является одной из самых важных научных и практических тем, обсуждаемых сегодня психологами, физиологами, социологами труда и менеджерами. Для управления стрессом необходимо научиться распознавать причины его возникновения, признаки и симптомы, научиться преодолевать негативные последствия. В этом смысле особую актуальность обретает стресс-менеджмент как прикладная наука, ориентированная на выявление возможных источников стресса, методы их устранения, а также внедрение методик и технологий профилактики стрессовых состояний и ситуаций в организации.

В данном учебно-методическом пособии рассматривается влияние подходов стресс-менеджмента на управление организацией и потенциальные причины профессионального стресса и стресса на рабочем месте. Обращение к данной проблеме вызвано существенными недостатками в обосновании инструментов регулирования стрессом без должного внимания к конкретной профессиональной сфере организации. Кроме того, большинство программ, тренингов стресс-менеджмента нацелено на индивидуума, а не на работу с командой, коллективом личностей, что существенно влияет на продуктивность деятельности организации.

Материал учебного пособия позволит актуализировать теоретические основы стресс-менеджмента. Аналитический обзор подходов и направлений стресс-менеджмента в аспекте управления организацией поможет сориентироваться в многообразии источников по данной теме. На примере конкретной организации показаны методы и приемы стресс-менеджмента в управлении, обоснована программа управления стрессом в организации, исходя из отраслевой специфики, помещены сценарии тренингов, направленных на совершенствование управления.

Учебно-методическое пособие будет полезно для расширения представлений студентов по наиболее актуальным теоретическим и практическим проблемам стресса и управления организацией.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТА В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Стресс-менеджмент: понятие, сущность, основные характеристики

В современной отечественной и зарубежной науке понятие стресс-менеджмента закрепилось относительно недавно, в 90-е годы XX века. Научный и практический интерес к данной проблеме западных и российских физиологов, психологов, социологов в последние три-четыре десятилетия связан с увеличением стрессовых состояний человека в силу распространения массива информационных потоков, в том числе негативного характера, требованием к быстрому выполнению многооперационных рабочих задач, ростом конкуренции. В свою очередь резко возросший объем работ, длительное напряжение влечет за собой принятие ошибочных решений человека из-за нарушения психологического здоровья и, как следствие, дестабилизацию организационного ритма, снижение экономических показателей в производственной сфере, риск спада эффективности предприятия.

В сегодняшнем высокотехнологическом мире проблема стресса, прежде всего, приобретаемого в процессе работы, является одной из самых жизненных и острых. Социокультурные, экономические, геополитические изменения, произошедшие в стране и мире, кардинально повлияли на жизнь общества и отдельного человека. Постоянные психологические нагрузки, эмоциональные переживания, невозможность полноценно отдыхать, восстанавливать душевные и физические силы значительно влияют на здоровье и эффективную жизнедеятельность человека. По мнению ученых-физиологов, врачей, практикующих психологов, исходя из статистических данных и социологических опросов, у современных людей произошло снижение уровня адаптации к различным кризисным факторам, что повлекло различные «болезни стресса» [1]. Вместе с тем исследователи физиологии стресса, его когнитивных характеристик, Дж. Брайт и Ф. Джонс в своей книге «Стресс. Теории, исследования, мифы» [2] говорят о том, что и в предыдущие эпохи, которые современный человек считает достаточно спокойными и стабильными, люди принимали на себя не менее тяжелые эмоционально-психологические и физические нагрузки. В этом смысле, невозможно выделить исторические периоды, в которых факторы угрозы жизни, неустойчивость экономики, социальные катаклизмы рассматривались бы как менее стрессовые для человека. На это указывает в своей работе психолог Дж. Эврилл, создатель конструктивистской теории эмоций, исследователь эмоциональных синдромов [3]. Тем не менее, ряд ученых (Т. Поллок, Р. Стенфрид, В.А. Бодров) замечают, что популярность феномена стресса никак не связана с возрастанием только техногенных изменений в

современной действительности, в большей мере интерес к проблеме стресса диктуют социокультурные обновления в жизни общества. Исследователь В.А. Бодров уточняет: «Термин «стресс» широко используется в ряде областей знаний, именно поэтому в него вкладывается несколько различающийся смысл с точки зрения причин возникновения такого состояния, механизмов его развития, особенностей проявлений и последствий. Он объединяет большой круг вопросов, связанных с зарождением, проявлениями и последствиями экстремальных воздействий внешней среды, конфликтами, сложной и ответственной производственной задачей, опасной ситуацией и т.д. [4]». Таким образом, данное уточнение говорит о многообразии подходов в современной науке в трактовке понятия «стресс», в том числе в преломлении к разным профессиональным сферам.

## 1.2 Методология исследования стресса

Приведем наиболее часто встречающиеся определения «стресса» с целью объяснения в дальнейшем понятия «стресс-менеджмент».

В общем смысле под *стрессом* понимается естественная реакция организма, возникающая в ответ на воздействие негативных эмоций, раздражителей, проблемную ситуацию. Ответное реагирование организма заключается в виде перегруппировки физических и нравственных сил. Из этого следует, что стресс необходимо рассматривать как постоянный процесс адаптации организма к среде.

Первоначально *понятие «стресс»* применялось в физиологии для обозначения неспецифической реакции организма в ответ на любое неблагоприятное воздействие. Способность организма обеспечить мобилизацию психофизиологических ресурсов для адаптации в трудных условиях.

Принято считать, что *понятие «стресс»* было введено канадским физиологом *Г. Селье (H. Selye)* (1936) при исследовании реакций организма на любое предъявляемое к нему требование. По мнению ученого, у организмов существует типовая реакция на различные виды стрессоров, понимая под стрессором то, что вызывает реакцию стресса. Такой набор реакций он обозначил общим адаптационным синдромом. Кроме того, описывая физиологический стресс (ответ на переживание боли), Г. Селье выделил и разграничил эустресс и дистресс.

Так, эустресс ученый называл полезным стрессом, который вызывает мобилизацию организма, поднимает жизненный тонус. Если же стрессовый фактор воздействует длительное

время и сам по себе является сильным по действию, а ресурсов у организма недостаточно, это может привести к развитию дистресса.

Дистресс является уже вредоносным стрессом, связанным с отрицательными переживаниями. Он способен привести к психосоматическим изменениям и оказать негативное воздействие на полноценную деятельность человека. «Деятельность, связанная со стрессом, может быть приятной или неприятной. Дистресс всегда неприятен [5]».

Вместе с тем имеются сведения, что впервые *термин «стресс»* появился в журнале Psychological Abstracts в 1944 году. На это указывают в своей работе *Р. Лазарус и С. Фолкман* (Lazarus, R.S, Folkman, S. Stress appraisal and coping. N. Y.: Springer, 1984).

*В Большом психологическом словаре* используется вот такая формулировка: «Стресс (англ. stress) – состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в наиболее сложных, трудных условиях, как в повседневной жизни, так и при особых обстоятельствах, например, во время космического полета, при подготовке к выпускному экзамену или перед началом спортивных соревнований [6]».

Исследователь в области адаптационной медицины, профессор *Ф.З. Меерсон*, определяет стресс как «стандартную реакцию организма на любой новый фактор окружающей среды, выражающуюся активацией гипофизарно-адреналовой и адренергической систем организма и являющуюся необходимым звеном более сложного процесса адаптации [7]».

Ученый-психофармаколог *А.В. Вальдман* под стрессами понимает такие реакции организма, для которых характерно перенапряжение психологических и адаптивных процессов. Он выделяет два вида стрессоров: «1. Стрессоры, действующие на организм физическим и химическим путем (механические, химические, болевые, температурные факторы, иммобилизация и др.). Они обеспечивают формирование физиологического (физического) стресса. 2. Стрессоры психогенные, которые вызывают эмоционально-психические реакции (например, ожидание боли, возможных неприятностей, боязнь смерти, страх нежелательных последствий и другое) [8]».

Известный американский психолог, специалист в области психологического стресса и адаптации, психологического здоровья, *Р. Лазарус*, разграничивает понятия неспецифического стресса и психологического стресса, который происходит в условиях возникающих опасностей для человека и вызывающих стремление преодолеть ситуацию угрозы. Стресс по Р. Лазарусу – это встречные отношения среды и индивида. «Среда воздействует на индивида, а индивид в свою очередь влияет на среду, познавая ее, относясь к ней эмоционально и каким-либо образом действуя. Это состояние в большей степени продукт когнитивных процессов, образа мыслей и оценки ситуации, знания собственных

возможностей (ресурсов), степени обученности способам управления и стратегии поведения в экстремальных условиях, их адекватному выбору [7]».

Академик **П.Д. Горизонтов**, патофизиолог и радиобиолог, рассматривает стресс как адаптивную реакцию организма на действие раздражителя, вызывающего включение нервных и гормональных звеньев адаптации [9].

Ученый-физиолог **Б.М. Федоров** анализирует стресс как общую реакцию напряжения, возникающую вследствие действия факторов, «угрожающих благополучию организма или требующих интенсивной мобилизации его адаптационных возможностей со значительным превышением диапазона повседневных колебаний [10]». В зависимости от силы, характера и продолжительности воздействия стресса, а также исходного состояния организма и его физических резервов, течение реакции может изменяться, особенно в части включения в этот процесс межсистемных связей организма в целом.

В учебном пособии **В.А. Бодрова** «Информационный стресс: Учебное пособие для вузов» дается представление о стрессе, со ссылкой на зарубежных психологов Р. Лазаруса и Р. Лаунера, как о реакции «не столько на физические свойства ситуации, сколько на особенности взаимодействия между личностью и окружающим миром. Это в большей степени продукт наших когнитивных процессов, образа мыслей и оценки ситуации, знания собственных возможностей (ресурсов), степени обученности способам управления и стратегии поведения, их адекватному выбору. И в этом заложено понимание того, почему условия возникновения и характер проявления стресса (дистресса) у одного человека не являются обязательно теми же для другого [4]».

Таким образом, рассмотренные определения стресса и методология исследования стресса явились основанием для теоретических и практических разработок стресс-менеджмента в управлении организацией.

Следует отметить, что проблема управления стрессом в трудовой деятельности активно стала изучаться несколько десятилетий назад. Это объясняется следующими обстоятельствами.

Во-первых, обостряется внимание к изучению психологических состояний и свойств личности специалистов вредных и опасных производств, имеющих дело со сложным технологическим оборудованием, а также сотрудников, решающих многопрофильные профессиональные задачи. Исследуются условия и организация их трудового процесса, психологические причины в снижении эффективности труда, сокращение профессионального долголетия, возникновение синдрома профессионального выгорания.



Во-вторых, наблюдается рост уровня общей тревожности, повышенное беспокойство и напряженность, вызванных не только решением профессиональных задач, но различных геополитических и природных стрессоров: землетрясения, аварии на промышленных производствах, межнациональные конфликты, локальные войны, связанные с массовым психическим травматизмом. Все эти обстоятельства существенно повысили «риск психологического стресса и нестабильности человеческого фактора в современных организациях [11, с.6]».

По оценкам экспертов в сегодняшнее время значительная часть общества подвержена психическим расстройствам, вызванным хроническим или острым стрессом. Более 40% россиян испытывают стресс на рабочем месте. Эти данные были приведены на конференции, посвященной стрессам на работе, которая прошла в рамках Всероссийской недели охраны труда в Сочи. Среди факторов рабочего стресса участниками обсуждения выделялись: наличие повышенных требований на работе, отсутствие у человека возможности влиять на рабочий процесс, контролировать ситуацию, строить карьеру, проблемы в межличностных отношениях, психическое насилие, неудовлетворенность работой в целом, страх безработицы. Кроме того, Международная организация труда (МОТ) привела цифры, свидетельствующие о том, что из-за стрессов в мире каждые 15 секунд умирает один человек на рабочем месте, а всего 2,3 миллиона человек в год. И еще 153 человека в каждые 15 секунд заболевают, а в целом 317 миллионов человек за год. Убытки работодателей от этих негативных процессов составляют: в Австралии 5,3 миллиарда австралийских долларов в год, в Германии 29,2 миллиарда евро, во Франции три миллиарда евро. По России аналогичных расчетов не представлено. Нет также в списке профзаболеваний упоминаний о стрессе и его последствиях [12]». Вместе с тем по приблизительным оценкам исследователей примерно 70% российских жителей находятся в состоянии стресса. Результаты опроса в центральной полосе России свидетельствуют о том, что 45% респондентов оценивают свою работу с высоко стрессовой нагрузкой, 27% уверены, что именно работа стала провокатором сильного стресса, а 70% считают, что стресс на работе существенно ухудшил их умственное и физическое здоровье [13].

Данные факторы особенно важно учитывать в подходах стресс-менеджмента в управлении организацией, так как деятельность в этой сфере связана прежде всего с людьми, работой с личностью и межличностными отношениями в коллективе.

### 1.3 Понятие стресс-менеджмента в управлении организацией

Изначально понятие «стресс-менеджмент» подразумевает проведение системы мероприятий, в том числе профилактического характера, осуществляемых с целью борьбы со стрессом. Отметим, что на Западе изучение в области психологии стресса осуществляются с 1930-х годов. Исследования непосредственно профессиональных стрессов стали проводиться полвека спустя, в 80-х годах XX века, когда стало слишком очевидно влияние рабочих стрессов на здоровье сотрудников. Психолог **Н.Е. Водопьянова** замечает: «В связи с широким спектром психологических, социально–экономических и технологических изменений в рабочем пространстве в конце XX в. значительно повысился риск психологического стресса и профессиональных заболеваний. Стал остро ощущаться недостаток теоретических и прикладных исследований по управлению стрессом на работе [11, с.7]».

В силу новизны данного направления менеджмента четкая и однозначная трактовка этого понятия еще не оформилась. Так, например, американский психолог **К. Кинан** определяет стресс-менеджмент как «осознанная необходимость управления своими реакциями и контроль ситуации, которая вызывает стресс [14, с.2]».

Российские исследователи, в частности **Н.Е. Водопьянова**, говорит о том, что стресс-менеджмент в управлении организацией направлен на «профилактику стрессов на рабочем месте, разработку и применение методов устранения или снижение негативных последствий стрессов, разработку технологий быстрого восстановления сил и работоспособности персонала [11, с.11]».

Ученый-психолог **А.Б. Леонова** отмечает, что управление стрессом стало неотъемлемой необходимостью для современных управленцев, осознающих значение «сохранности кадрового потенциала, личного здоровья и зависимости здоровья организации в целом от умения управлять корпоративными или организационными стрессами [15]».

Исходя из приведенных выше определений, можно сделать вывод, что сущность подходов стресс-менеджмента в управлении организацией заключается в необходимости профилактики стрессовых ситуаций, уменьшении влияния или снятие напряжения от неизбежных стрессоров и продуманной системе (программе) действий по преодолению негативных последствий стресса в профессиональной деятельности. Кроме того, стресс-менеджмент включает в себя управление собой, своим поведением непосредственно в момент стресса с целью ухода от негативных проявлений стресса в будущем.

#### 1.4 Специфика и проблема управления стрессами в организации

Как уже упоминалось выше значительную часть стрессов человек получает в результате конфликтов, спровоцированных ситуациями на производстве, в ходе выполнения задач, а также в процессе межличностного взаимодействия в коллективе. Причем, общение в коллективе, как правило, складывается по модели взаимоотношений: сотрудник – сотрудник; сотрудник – администрация; сотрудник (подчиненный) – руководитель; администрация – руководитель. В этом смысле необходимо учитывать особенности и проблемы управления стрессами в организации, так как с каждой группой участников необходимо использовать свою специфику с целью ослабления уровня стресса и выравнивания микроклимата в коллективе. Другими словами, подходы стресс-менеджмента, с одной стороны, должны быть направлены на работу с руководителем, в чьи обязанности, как предполагается, входит снижение стрессовых ситуаций, с другой стороны, стресс-менеджмент адресован подчиненным сотрудникам (персоналу), которые должны берегаться от стресса и не выступать, в свою очередь, источниками стресса для других работников коллектива.

Таким образом, проблема управления стрессом в организации связана прежде всего с областью профессионального или организационного стресса.

Следует отметить, что некоторые ученые, как российские, так и зарубежные, разводят понятия *профессиональный стресс* и *организационный стресс* (или стресс на рабочем месте), выявляя тонкие нюансы этих явлений.

Например, за рубежом чаще используются определения «трудо­вой стресс» или «стресс на работе» и при этом стрессоры, порождающие стресс организационными проблемами или спецификой профессиональной сферы, не различаются.

Вместе с тем ученый-психолог *А.Б. Леонова* считает, что *профессиональный стресс* представляет собой более сложное явление. Он возникает в ответ на трудности и специфические требования профессии, а также такой стресс обусловлен субъективными причинами: развитием профессионализма личности, самореализацией. В свою очередь *организационный стресс* в большей степени связан с преодолением «несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, компании, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах [15]».

Организационный стресс, по А.Б. Леоновой, обусловлен внутриорганизационными факторами – индивидуальные характеристики персонала, групповое взаимодействие и

организационная среда – и внешними стресс-факторами, находящимися в прямой зависимости от качества и успешности взаимодействия организации с бизнес-средой.

Исследования в этом направлении говорят о том, что стресс в трудовой деятельности напрямую отражает физиологические, психологические, личностные и медицинские особенности его развития. Кроме того, любой стресс включает эмоциональное напряжение.

Ученый-психолог *Л.В. Смольникова* выделяет признаки, присущие каждому из особенностей стресса:

- «Физиологические признаки: учащенное дыхание, частый пульс, покраснение или побледнение кожи лица, увеличение адреналина в крови, потение.
- Психологические признаки: изменение динамики психических функций, чаще всего замедление мыслительных операций, рассеивание внимания, ослабление функции памяти, уменьшение сенсорной чувствительности, торможение процесса принятия решения.
- Личностные признаки: полное подавление воли, снижение самоконтроля, пассивность и стереотипность поведения, неспособность к творческим решениям, повышенная внушаемость, страх, тревожность, немотивированное беспокойство.
- Медицинские признаки: повышенная нервозность, наличие истерических реакций, обмороки, аффекты, головные боли, бессонница [16, с.105]».

Столкнувшись с экстремальной ситуацией на работе, человек испытывает рост эмоционального напряжения. Появляется боязнь не справиться с проблемной ситуацией, беспокойство, что она нанесет ему ущерб. В результате у человека возникает состояние тревоги. «Деятельность дезорганизуется: появляются ошибки, увеличивается время выполнения отдельных действий, нарушается процесс планирования и оценки деятельности. Все это вызывает отрицательные эмоции, добавляет беспокойства, вызывает неуверенность в своих силах, снижает самооценку. Как следствие, растет состояние напряжение, приводящее к еще большим ошибкам и дефектам деятельности. Получается замкнутый круг «втягивания» человека в стресс [16, с.106]».

Ряд ученых рассматривают профессиональный стресс как многомерное явление, отражающееся в разного рода физиологических и психологических реакциях организма на сложную ситуацию. Так, например, ученый *А.Н. Занковский* выделяет в этом отношении несколько направлений изучения стресса:

«1) определить, какие изменения (параметры) данного феномена соответствуют рассматриваемому виду трудовой деятельности;

2) выявить «желательные области» (как с точки зрения субъективных, так и объективных реакций рабочего) в каждом из исследуемых измерений;

3) стандартизировать отклонения, с тем, чтобы соотнести реакции в каждом из изучаемых измерений. В идеале эти отклонения отразят паттерны реагирования, а также величины и длительность этих отклонений;

4) определить «вес» каждого из исследуемых измерений [17, с.147]».

Некоторые исследователи стресса на рабочем месте соотносят свои изучения со стрессами жизненных событий и фокусируют внимание на взаимодействии между личностью и средой. В работе **В.А. Бодрова** приводится пример такого рода исследования, в ходе которого выявлялся уровень стресса водителей городских автобусов. Водителю ежедневно приходится иметь дело не только с интенсивным движением транспорта, жестким маршрутным графиком, но и вступать во взаимодействие с пассажирами, среди которых нередко встречается большое количество негативно или враждебно настроенной публики. Суть исследования заключалась в том, что не все водители реагировали на стресс одинаково, были те, которые воспринимали свое рабочее окружение как наиболее стрессовое, что подтверждалось наличием у них в составе биоматериала высокого уровня гормонов [4].

Следует отметить, что узловым понятием в исследованиях по профессиональному стрессу является понятие контроля способов и результатов деятельности.

В работах **Р. Карасек (R.A. Karasek)**, зарубежного ученого в области стресса на рабочем месте, выдвинуто предположение, что стресс возникает при наличии двух взаимообусловленных факторов: ответственности («широта работы») и контроля («психологические требования»). Сильную напряженность вызывает такая работа, при которой человек, имея большую ответственность, не может в достаточной степени контролировать способы и результаты выполнения заданий. По мнению исследователя, так называемые «активные» профессии предъявляют большие требования, но также дают возможность высокой степени контроля (руководители, врачи, адвокаты). Вместе с тем существуют профессии с большим уровнем контроля, но относительно низкими требованиями. Это ученые, архитекторы, ремонтники, они считаются наименее стрессовыми. «Пассивные» профессии (сторожа, вахтеры) дают мало возможностей для контроля, при этом предъявляют и низкие психологические требования к сотруднику [4].

В науке о стрессе в профессиональной деятельности описаны ряд моделей профессионального стресса. Так, одной из известных моделей принято считать Мичиганскую модель, разработанную в институте социальных исследований Мичиганского университета (США), – модель стресса социального окружения **Д. Кац и Р. Кан (D. Katz и R.S. Kahn)**. Она

отражает особенности восприятия человеком факторов его окружения и соответствующую реакцию на это окружение, причем учитываются последствия этого влияния на здоровье индивида. Изменения в элементах социального окружения способны менять отношение к этому процессу индивида.

Еще одна модель профессионального стресса разработана *Д. Драс (J.E. Me.Drath)*, согласно которой источником стресса выступает реальная ситуация, воспринимаемая через личностно отраженный механизм ее оценки. «Эта оценка переходит в фазу принятия решения о проявлении специфической реакции, которой является, главным образом, сознательное поведение, а не сочетание поведенческих, физиологических и психологических реакций, как в модели социального окружения [4]».

Модель профессионального стресса в аспекте когнитивного подхода описал *Г. Хоки (G.R. Hockey)*. Идея заключается в том, что рассогласованность между требованиями деятельности и познавательными, мыслительными ресурсами личности, вызывает активность действий одного из управляющих «контуров» (вариантов), обеспечивающих снижение этого рассогласования. Исходя из размышлений ученого, первый «контур» включает следующие стратегии: «работать напряженнее», интенсивнее (в краткосрочном плане) и приобретение новых навыков (в долгосрочном плане). Эти стратегии исследователь называет – активной адаптацией, так как они направлены на снятие рассогласования посредством управляющего решения усилить использование мыслительных, познавательных ресурсов. Следующий «контур» также направлен на снятие рассогласования, но путем изменения оценки уровня требований или целей деятельности. Третий «контур» направлен на управление внешними условиями труда. Применение данного «контура» возможно только для тех видов трудовой деятельности, где высок уровень субъективного контроля. По замечанию В.А. Бодрова, эти три варианта регуляции профессиональным стрессом обозначаются различной степенью затрат ресурсов. «В первом случае (прямой когнитивный контроль) деятельность, – пишет ученый, – сохраняется на должном уровне ценой возросшего усилия и физиологической активности. Во втором (когнитивная переоценка) – стабильность психического состояния индивида достигается ценой снижения эффективности деятельности. В третьем (косвенный когнитивный контроль) эффективная деятельность может быть сохранена без дополнительных усилий путем, например, более целесообразного планирования или лучшей организации труда [4]».

Детализируют механизм когнитивной оценки исследователи *Е. Фергюсон и Т. Кокс* (*E. Ferguson u T. Cox*). Ученые выделяют следующие компоненты механизма:

- «1) требования к индивиду;
- 2) индивидуальные особенности, навыки и общие способности адаптации к требованиям (личные ресурсы);
- 3) ситуационные ограничения, влияющие на процесс адаптации;
- 4) внешняя поддержка.

Они считают, что уровень требований к индивиду не является определяющим для возникновения стресса, в большей степени влияет рассогласование, возникающее между уровнем требований и личностными ресурсами. При этом рассогласование может обуславливать либо только напряжение, либо при его значительных величинах уже развитие стресса [4]».

Еще одна концепция профессионального стресса, осмысленная через проблемную ситуацию, представлена в работах *А.Н. Занковского*. В понимании ученого проблемная ситуация включает в себя два компонента: ориентацию и контроль (управление). Они также могут подразделяться на отдельные компоненты. Так, например, в логике исследователя, ориентация включает в себя процесс идентификации проблемы (определение проблемы, ее характеристики, субъективные оценки и т.д.) и процесс оформления стратегий и тактик разрешения этой проблемы. В компоненте контроля проблемной ситуации можно выделить: реализацию деятельности по решению проблемы, а также приобретение новых адаптационных навыков. Причем, если в компоненте ориентации будут определены «неудачи» в идентификации проблемы и ошибки в оформлении стратегий и тактик разрешения проблемной ситуации, то это неизбежно повлечет за собой возникновение стрессогенного состояния, чувство беспомощности и неопределенности. «Неудачи» или ошибки в компоненте контроля возвращают индивида вновь на фазу идентификации проблемы. Тогда в обоих случаях проблемная ситуация не получает своего разрешения [17]».

Краткий обзор основных положений рассмотренных выше моделей профессионального стресса помогает разъяснить особенности и проблемы управления стрессами в организации. Особый акцент мы сделали на профессиональном стрессе, так как его специфика имеет ведущее значение для подходов стресс-менеджмента. Вместе с тем содержательную характеристику стресса определяют, как психологический, так и профессиональный стрессы. Любая профессиональная деятельность может стать основанием психологических причин возникновения стресса, в свою очередь, любой психологический стресс (внутриличностный

или межличностный) отражается в поведенческой модели человека и его профессиональной активности.

Обозначим основные причины и проблемы возникновения стресса в профессиональной деятельности:

- Высокий темп работы и в соответствии с этим острая нехватка времени для выполнения рабочих задач.
- Возрастающая степень ответственности за результат и последствия деятельности порождают боязнь совершить ошибку.
- Отсутствие или неясные перспективы профессионального роста и карьеры, возможные кризисы ее завершения.
- Нечетко сформулированные обязанности, границы полномочий и при этом высокая ответственность.
- Напряженный психологический климат в организации, коллективе или рабочей группе.
- Стрессогенный стиль менеджмента внутри организации, корпорации.
- Нарушение адекватного восприятия себя и сотрудников профессиональной сферы (деперсонализация профессиональных контактов).
- Большой поток информации и, как следствие, информационный стресс «человека-оператора».
- Конфликт работы с личной жизнью.
- Неблагоприятные условия труда (слабое освещение, аварийное здание, плохая вентиляция, неорганизованное рабочее место).
- Личные характеристики сотрудника (неуживчивость в коллективе, низкий уровень адаптации, проблемы в других сферах жизни и другое).

В контексте данного выпускного квалификационного исследования под стресс-менеджментом понимается процесс управления стрессом в организации, включающий несколько направлений, причем все эти направления формулируются, исходя из вышеперечисленных причин и проблем стресса:

- Профилактика факторов (стрессоров), вызывающих стресс в профессиональной сфере.
- Снятие напряжения от неизбежных стрессоров на работе.
- Разработка алгоритма (программы) по преодолению негативных стрессовых последствий.

В этом отношении задача специалиста по стресс-менеджменту и миссия стресс-менеджмента в целом заключается в том, чтобы помогать людям сохранять их



профессиональную эффективность, способствовать безопасности их психического и физического здоровья.

Таким образом, в стресс-менеджменте профессиональной деятельности выявляются две основные стратегии:

- Управление стрессами на уровне организации.
- Управление стрессами на уровне отдельной личности.

При измерении проблемы, как внутри рабочей среды организации, так и отдельного индивида, используются следующие стратегические шаги:

1. Идентификация вредных факторов.
2. Оценка рисков, связанных со стрессорами.
3. Применение соответствующей контрольной стратегии.
4. Мониторинг эффективности контрольной стратегии.
5. Переоценка риска.

6. Пересмотр информационных потребностей и потребностей в обучении персонала (индивида), подвергающихся негативному воздействию.

Главной проблемой управления стрессом в организации является осознание, точнее признание, прежде всего на управленческом уровне, самого факта того, что сотрудники испытывают подверженность стрессам на рабочем месте, что сказывается на их здоровье, результативности и, в конечном итоге, на благополучии самой компании, ее устойчивом развитии, процветании и конкурентоспособности на рынке.

Еще одной, не менее значимой, проблемой в управлении стрессами в организации является несистемный, стихийный характер работы в этом направлении, имеющий целью разрешить исключительно тактические, а не стратегические задачи. Кроме того, отсутствие подготовленных менеджеров в конкретной сфере стресс-менеджмента, что существенно влияет на характер коммуникации с сотрудниками и управляющим звеном компании.

### **1.5 Современные подходы, направления и методики стресс-менеджмента**

Современные подходы стресс-менеджмента традиционно базируются на реализации *трех направлений* управления стрессами: клиническое (или медицинское), организационно-управленческое и психологическое.

**Первое направление** фокусируется на решении индивидуальных, личных проблем сотрудников и подразумевает следующую деятельность:

- Установление диагноза. Работник, испытывающий проблему, обращается за помощью. Медицинский персонал компании (если таковой предусмотрен) ставит диагноз или направляет к узкому специалисту.
- Непосредственно лечение. Консультирование или назначение укрепляющей терапии.
- Перманентное обследование сотрудников. На особо стрессовых работах это позволяет выявить ранние признаки проблемы.
- Профилактика стресса. Работников, подверженных значительному риску на производстве, обучают саморегулирующим методикам управления стрессом.

**Второе, организационно-управленческое направление**, предполагает работу с группами, подразделениями рабочего коллектива и ориентировано на максимально возможное снижение стрессогенности рабочей среды, разрешение проблем группы сотрудников или всей организации. Снижение уровня стресса достигается через выявление и устранение факторов (стрессоров), в том числе посредством перепроектирования деятельности, а также внедрения новых технологий работы в коллективе.

Устранение или снижение уровня стресс-факторов имеет определенную последовательность:

1. Анализ стрессообразующих факторов, выявление стрессогенных, потенциально стрессовых видов работ, выполняемых сотрудниками, и профессионально сложных, проблемных ситуаций).
2. Выявление должностных ролей и видов профессиональной деятельности, характеризующихся наибольшей стрессовой нагрузкой (стрессогенностью).
3. Определение ключевых (ведущих) организационных факторов, которые могут быть усовершенствованы или изменены для снижения стрессогенности сотрудников.
4. На основе проведенного анализа разработка проекта организационных изменений, направленных на решение внутрикорпоративных проблем, порождающих стрессы на рабочем месте.
5. Внедрение проекта организационных изменений, координация и мониторинг изменения уровня профессионального стресса у работников.

В реализации данного направления используются следующие методы и методики стресс-менеджмента:

- Стимулирование работников к занятию спортом (включение в социальный пакет сотрудников оплаты абонементов спортивных клубов, посещение бассейна).
- Организация тренингов с применением конкретных простых методик, обучающих сотрудников самостоятельно управлять стрессом (например, релаксация и медитация).

- Создание комнат и зон отдыха на предприятии.
- Обеспечение возможности получить психологическую помощь или консультацию, то есть в команде присутствует штатный или приглашенный психолог.
- Методики арт-терапии.

**Третье, психологическое направление стресс-менеджмента**, по содержанию подразделяется на два подхода:

1. Психопрофилактика стресса или консультативная поддержка специалиста, которая направлена на снижение индивидуальной уязвимости к стрессу и повышение устойчивости к стрессу у работников.
2. Оказание психологической помощи, направленной на работу с уже приобретенными стрессами, личностными деформациями и разными другими заболеваниями стрессогенного происхождения. Для этого существуют различные формы психокоррекции и обучения.

Особое значение имеет профилактика стресса, так как ориентирована на устранение потенциальных источников стресса – не только во внешнем, но и во внутреннем мире человека. В этом отношении, обучение сотрудников методам психической саморегуляции, позволят повысить общий уровень работоспособности человека и эффективно восстановить затраченные ресурсы в ситуациях повышенного напряжения.

Отметим, что в современной практике работы компаний, заинтересованных в устойчивом развитии и эффективной деятельности, генеральной линией является организация комплексных мер по профилактике стресса. В обобщенном виде можно выделить следующие:

- Грамотная мотивация сотрудников, включающая не только материальное поощрение, карьерные продвижения, но и поощрение инициативы каждого работника.
- Создание гармоничного микроклимата в организации, позволяющего ощущать сопричастность сотрудника ко всем происходящим в организации процессам и достижениям.
- Разворачивание социальных программ, направленных на снижение стрессогенных факторов.
- Обучение приемам тайм-менеджмента.
- Мониторинговые исследования в области психологического микроклимата в организации.

На сегодняшний день стресс-менеджмент использует разнообразные методики, основной принцип которых заключается в умении управлять негативными эмоциями,

возникающими вследствие стресса, а не бороться с ними. Инструментарий специалистов по стресс-менеджменту включает:

- ролевые игры;
- моделирование стрессовых ситуаций и выход из них;
- практикумы по арт-терапии, медитации;
- физические упражнения, гимнастика;
- различные техники релаксации и дыхательной гимнастики.

Базовая программа стресс-менеджмента, как правило, рассчитана на 12 – 16 часов, два дня, с интервалом «поддерживающей терапии» (например, в виде семинаров) один раз в квартал.

В настоящее время в интернет-пространстве существует большое количество предложений по стресс-менеджменту на предмет организации тренингов. Отметим, что существенным недостатком данных предложений (в том числе консалтинговыми агентствами, тренинговыми компаниями) является то, что большинство программ стресс-менеджмента нацелено на работу с отдельной личностью, а не на коллектив компании. Кроме того, слабо учитывается ориентация на профессиональную специфику той или иной организации, что существенно снижает возможность позитивных изменений в ней.

Вместе с тем четко просматривается ориентация корректирующих методик стресс-менеджмента на административно-управленческий аппарат, в том числе на речевые формулировки критических высказываний руководителя, умение сотрудника парировать, грамотно отражать критику [18, 19, 20, 21].

Приведем краткие инструкции по управлению профессиональным стрессом для административно-управленческого аппарата и руководителей, рекомендуемые в общем виде сетевыми сообществами и разного рода тренинговыми агентствами и компаниями.

Для того, чтобы свести к минимуму уровень стресса в коллективе, не снижая при этом производительности, руководителю необходимо следовать таким советам:

- Стремиться к точности оценки способностей, талантов и потенциала сотрудников. В соответствии с этим поручать задания определенного объема и сложности.
- Четко определять функциональные обязанности сотрудников, их полномочия и пределы ответственности во избежание внутрикорпоративных межличностных конфликтов.
- Демонстрировать доверие и поддержку подчиненным.

- Управлять мобильно стилем руководства в соответствии с конкретной производственной ситуацией и спецификой состава сотрудников для выполнения того или иного проекта.
- В случае необходимости высказать критику работы сотрудника, не упускать из вида правила конструктивной и этической критики.
- Периодически применять тренинги по снятию накопленных подчиненными стрессов, заботиться об отдыхе и эмоциональной разрядке сотрудников.

Одновременно и подчиненным, чтобы не выступать стрессодателями, необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- В случае, если работника не устраивают условия труда, содержание деятельности, заработная плата, возможности продвижения в карьере, старайтесь объективно проанализировать эти факторы и обратиться за разрешением этой ситуации к руководителю.
- Необходимо выстраивать эффективные деловые отношения с руководителем, в том числе для осуществления «обратной связи» с коллективом.
- В случае высокого объема поручаемой вам работы и невозможности в силу разных причин ее выполнения, обоснуйте перед руководителем свой отказ, с конкретным предложением выхода из возникшей проблемной ситуации.
- Если назревает производственный конфликт, поставьте на обсуждение с руководством проблему несовместимости порученных вам дел.
- При напряженной работе используйте возможность для кратковременного перерыва и отдыха. Периоды 10-15 минутного расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.
- Старайтесь не смешивать личные и служебные отношения.

## 1.6 Методики и технологии стресс-менеджмента

- **Практикумы по арт-терапии**
  - Арт-терапия по программе «Школы доктора Маргариты Хаушка».
  - Арт-терапия как метод лечения творчеством.
  - Техники арт-терапии: пласцирование; рисование форм; рисование углем; шрафировка (штрихование для придания объема формам); живопись; пастель; групповое рисование; рисование «мандалы».

- **Моделирование стрессовых коммуникативно-адаптационных ситуаций и выход из них**

Примером стрессовой ситуации может выступать элементарное неумение эмоционально настраиваться на общение, выстраивать коммуникацию во взаимодействии «сотрудник – сотрудник». Тем самым создается непреодолимый барьер в профессиональном сотрудничестве. Упражнения в рамках коммуникативно-адаптационного тренинга позволят сформировать навыки межличностного, внутрикорпоративного общения.

### **Упражнение «Комплимент»**

Цель: преодоление скованности в общении участников тренинга, приобретение навыка видения положительных качеств окружающих. Участники настраиваются на совместную работу, говорят друг другу комплимент любого содержания, от внешних качеств, до личностных и профессиональных.

Упражнение «Кто я?» Цель: анализ собственных внутренних ресурсов, состояний и установок. Участники получают карточку с заданием закончить пять предложений, начинающихся со слова «Я ...». Участникам необходимо сообщить о себе любые сведения, которые, по их мнению, составляют их индивидуальность. Причем предложения формулируются в любой форме (отрицательной или утвердительной), могут нести, как личную информацию о себе (черты характера, интересы и т.д.), так и касаться социального, профессионального статуса.

- **Ролевые игры**

### **Упражнение «Диалог»**

Цель: развитие эмоционального контакта между участниками. Участники тренинга разбиваются на микрогруппы (лучше по три человека), в каждой из которых роли распределяются следующим образом: первый ничего не слышит и не говорит, но в его распоряжении глаза и язык жестов; второй говорит и видит, но динамика движения и жесты ему не доступны. Третий может слышать и использовать жесты, но ничего не видит. Участникам микрогруппы за короткое время (5-7 минут) необходимо договориться о покупке подарка какому-либо лицу (руководителю предприятия, сотруднику отдела на день рождения, близкому другу). Сложность упражнения заключается в том, что в первые минуты участники испытывают большие трудности: они забывают о том, что им нельзя говорить или жестиковать, не могут быстро сориентироваться на взаимодействие с партнерами по игре.

Наблюдения показывают, что в каждой группе складывается свой неповторимый язык общения. Часто в ходе упражнения возникают комичные ситуации, что позволяет снять градус психологического напряжения, создать комфортную микросреду и освоить заданные роли.

- **Физические упражнения и различные техники саморегуляции психологического состояния во время стресса**

**«Методика избавления от нежелательных эмоций»**

- Переход в нейтральное состояние;
- Развитие навыков самонаблюдения;
- Упражнение «Знакомство с собой»;
- Упражнение «Выпустите свою фантазию наружу»;
- Расслабление мышц – снятие физического напряжения и эмоционального стресса.

**Методика дыхательной релаксации**

- Упражнение «Дышим животом»;
- Упражнение «Осознавание дыхания»;
- Упражнение «Направленное дыхание»;
- Упражнение «Расслабляющее дыхание»;
- Упражнение «Дыхание с облегчением»;
- Упражнение «Дышим в ритме пульса»;
- Упражнение «Дирижируем дыханием, или «Найдите свой ритм».

**Методики медитации**

- Спокойствие безмыслия;
- Упражнение «Прекращение внутреннего диалога» [22, 23].

## **ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1 Методы и приемы стресс-менеджмента в управлении организацией (на примере образовательной организации)**

Исходя из общей специфики деятельности организации, методы и приемы стресс-менеджмента в управлении необходимо применять в соответствии со структурой управления данного учреждения, стилем его руководства, принятыми внутрикорпоративными взаимоотношениями сотрудников, а также с учетом особенностей стрессов, свойственных данной профессиональной сфере. Таким образом, применение стресс-менеджмента в профессиональной деятельности необходимо рассматривать на уровне управления стрессами в организации и на уровне личности. Об этом говорилось в параграфах 1.3 и 1.4 данного учебного пособия.

Итак, обратимся к описанию возможных методов и приемов для управления профессиональными стрессами. В качестве примера будет выступать образовательная организация N (ввиду сохранения конфиденциальных сведений, мы намеренно не приводим полное название организации). Данная организация работает в сфере региональной системы образования, поэтому в процессе управления стрессами специалисту по стресс-менеджменту необходимо это учитывать, в том числе при оформлении содержания тренингов, коммуникативной культуры подачи материала. Другими словами, речевое оформление тренингов, предназначенных для банковских сотрудников или работников сферы торговли, требует значительной корректировки при работе с педагогами и специалистами сферы образования.

Для определения применения тех или иных методик и приемов стресс-менеджмента необходимо провести анкетирование среди сотрудников организации на предмет выявления факторов стресса на рабочем месте. Инструментарием для определения стресса на работе выступают психодиагностические опросники.

Так, опросник «Шкала организационного стресса» (Маклин, русскоязычная адаптация Н.Е. Водопьяновой) [11, с. 49-52] позволяет измерить восприимчивость к организационному стрессу (ОС): проблемы в общении, умение толерантно принимать ценности других людей, адекватно оценивать ситуацию вызова без ущерба для физического и психического здоровья, негибкость поведения и пассивность к отдыху и восстановлению сил. Чем выше показатель ОС, тем больше предрасположенность к рабочим стрессам, переживанию стресс-синдромов (психическое выгорание, хроническая усталость).



Данная методика позволяет определить общий индекс ОС и пять дополнительных показателей:

- способность самопознания (когнитивность);
- широта интересов;
- принятие ценностей других;
- гибкость поведения;
- активность и продуктивность деятельности.

Представим краткую инструкцию к опроснику. Прочитайте внимательно утверждения и «оцените степень вашего согласия с ними, используя шкалу от «абсолютно верно» до «абсолютно неверно» [11]». (Приложение 1, таблица 2.1).

Руководствуясь общим «ключом» подсчитывается общее количество баллов, соответствующее общему индексу ОС (Приложение 1, таблица 2.2).

«Чем меньше его величина, тем выше толерантность к стрессу и устойчивость продуктивной деятельности. ОС больше 50 баллов – высокая восприимчивость к организационному стрессу и предрасположенность к поведению типа «А» (по Фридману).

ОС в интервале 49-40 баллов – средняя стресс-толерантность и предрасположенность к поведению типа «АБ» (промежуточный тип поведения).

ОС меньше 39 баллов – высокая толерантность к организационному стрессу и предрасположенность к поведению типа «В» («иммунному» типу поведения) [11, с. 51]».

Для последующей разработки антистрессовых мероприятий, направленных на коррекцию индивидуальной восприимчивости организационных стрессов, можно провести сравнительный анализ показателей пяти субшкал.

1. Способность самопознания (когнитивность): утверждения 4, 9, 13, 18.
2. Широта интересов: утверждения 2, 5, 7, 16.
3. Принятие ценностей других: утверждения 3, 8, 14, 20.
4. Гибкость поведения: утверждения 1, 11, 17, 19.
5. Активность и продуктивность: утверждения 6, 10, 12, 15.

Ответы на утверждения субшкал оцениваются также в соответствии с общим «ключом».

Так, результаты исследования среди сотрудников образовательной организации в количестве 34 человек (9 мужчин, 25 женщин) выявили средние значения общего показателя ОС для разных возрастных групп (Приложение 1, таблица 2.3).

Всего в учреждении работает 47 человек, включая рабочий персонал (электрики, уборщики служебных помещений, рабочий, водитель). Вместе с тем анкетирование

проводилось среди сотрудников, непосредственно занятых в образовательных проектах, исходя из отраслевой специфики организации.

Сравнительный анализ индекса организационного стресса на разных возрастных этапах профессионализации выявил следующее.

Самый низкий показатель стресса имеют сотрудники на 2-м этапе профессионализации, т.е. 36-45-летние – в среднем 39 баллов, а самый высокий – на 4-м этапе, то есть 56-65-летние работники – в среднем 53 балла.

Мы предполагаем, что 2-й этап связан с расцветом карьеры, высоким ожиданием роста, отсутствием страха у зрелого, востребованного поколения смены работы, в отличие от 4-го этапа, когда сотрудники находятся в кризисной ситуации ожидания завершения трудовой деятельности и отсутствием перспектив жизни. Как известно, этот возраст психологи часто называют «потерянным временем».

Сотрудники 1-го профессионального этапа демонстрируют в данном учреждении сравнительно низкий показатель стресса – в среднем 41 балл, что объясняется готовностью к частой смене работы, поиском себя в профессии и более выгодных условий труда.

Вместе с тем были и такие сотрудники, которые независимо от возраста и этапа показывали баллы выше или ниже среди своих коллег, причем иногда в самых высоких показателях баллы доходили до 75 единиц, самый низкий показатели – 28 единиц.

В ходе исследования было также интересно предположить, как поведет себя личность в условиях стресса. Для того, чтобы оценить проблему объемно, с разных сторон, можно использовать инструментарий диагностики стрессовых состояний «Инвентаризация симптомов стресса», разработанный Т. Иванченко и соавторами [11, с. 20-21].

Инструкция: прочитайте вопросы и оцените, как часто проявляются нижеперечисленные симптомы (Приложение 2, таблица 2.4).

Обработка результатов. Необходимо подсчитать общее количество баллов.

До 30 баллов: вы живете спокойно и разумно, справляетесь с проблемами, которые преподносит жизнь. Вы не страдаете ни ложной скромностью, ни излишним честолюбием. Однако обычно люди, набравшие такую сумму баллов, видят себя в розовом свете.

31 – 45 баллов: для вашей жизни характерны активная деятельность и напряжение. Вы подвержены стрессу как в положительном смысле слова, то есть стремитесь добиться чего-либо, так и в отрицательном – у вас хватает проблем и забот. Постарайтесь выделить больше времени для себя.

45 – 60 баллов: ваша жизнь постоянная борьба. Вы честолюбивы и мечтаете о карьере, бываете во многом зависимы от чужих оценок, что постоянно держит вас в состоянии стресса.

Вместе с тем подобный образ жизни может привести вас к успеху в профессиональном отношении. Но это может не доставить вам радости. Все утечет, как вода сквозь пальцы. Избегайте ненужных споров, подавляйте гнев, вызванный мелочами, не пытайтесь всегда добиться максимума.

Более 60 баллов: вы живете, как шофер, который жмет одновременно и на газ, и на тормоз. Поменяйте жизненный уклад. Стресс угрожает вашему здоровью, следовательно, и вашему будущему. Если изменить образ жизни невозможно, то постарайтесь хотя бы отреагировать на рекомендацию [11, с. 21].

Примечательно, что 17 сотрудников из 34, набрали сумму баллов от 45 – 60. С одной стороны, это свидетельствует о высоком мотивационном климате организации в профессиональной сфере, с другой – показывает все же высокий уровень стресса, во многом связанный с общей установкой в обществе на достижение успеха. В остальном результаты распределились следующим образом: 13 человек – 31 – 45 баллов и 4 сотрудника – свыше 60 баллов.

Еще один опросник, «Самочувствие в экстремальных условиях», разработанный А. Волковым и Н.Е. Водопьяновой, позволяет выявить предрасположенность к стресс-реакциям в экстремальных условиях. Изначально он был ориентирован на военнослужащих и показывал, как они справляются с адаптацией к военной и морской службе в период первых 3–4 месяцев. Стресс-реакции определялись по симптомам самочувствия: психофизическое истощение (сниженная психическая и физическая активность), нарушение волевой регуляции, неустойчивость эмоционального фона и настроения (эмоциональная неустойчивость), вегетативная неустойчивость, нарушение сна, тревога и страхи, склонность к зависимости [11, с. 21-24].

Инструкция: опросник выявляет особенности вашего самочувствия в данный период времени (Приложение 3, таблица 2.5, 2.6). Необходимо однозначно ответить на 42 вопроса: либо «да», либо «нет».

Обработка и оценка результатов.

«Ответы «да» – 1 балл, «нет» – 0 баллов. В соответствии с «ключом» подсчитываются суммы баллов по каждой шкале и общее количество набранных баллов – суммарный показатель невротизации.

До 15 баллов. Высокий уровень психологической устойчивости к экстремальным условиям, состояние хорошей адаптированности.

16–26 баллов. Средний уровень психологической устойчивости к экстремальным условиям, состояние удовлетворительной адаптированности.

27–42 балла. Низкая стрессоустойчивость, высокий риск патологических стресс-реакций и невротических расстройств, состояние дезадаптации [11, с. 24]».

Среди сотрудников организации N, выступающей в качестве примера, данные опросника следующие. Наибольшее число респондентов, 26 человек, имеют средний уровень психологической устойчивости, их ответы варьировались от 16 до 26 баллов. 5 человек – до 15 баллов, один из них показал 13 баллов, 3 сотрудника – низкая стрессоустойчивость, 27–42 балла, причем из них 1 – 39 баллов, 2 – 29 до 31 балл.

## 2.2 Рекомендации по управлению стрессом в организации. Программа тренингов

Рекомендации включают в себя программу тренингов, которая состоит из трех блоков, представляющих собой этапы управления стрессом: от техник саморегуляции психологического состояния в условиях профессионального стресса до моделирования стрессовых ситуаций в организации и совершенствования процесса управления посредством технологий стресс-менеджмента. Кроме того, в рекомендациях описаны фрагменты тренингов, в ходе которых происходили изменения во внутреннем эмоциональном состоянии сотрудников, что способствовало профилактике стресса и управлению им в профессиональной сфере. Программа рассчитана на 16 часов. Для наглядности и удобства использования программу целесообразно представить в виде таблицы.

Таблица 1 – Программа тренингов

| Основное содержание практической деятельности в ходе тренинга   | Предполагаемый результат  | Кол-во часов |
|---|---|--------------|
| <b>Блок I. Стресс-менеджмент в организации. Методики и технологии</b><br><br><i>День первый</i>   |   |              |
| <b>Тема 1. Стресс-менеджмент. Технологии стресс-менеджмента</b>   |   |              |
| Понятие стресс-менеджмента. Использование подходов стресс-менеджмента в управлении организацией в сфере системы образования. Обзор современных технологий стресс- | Освоение понятий стресс-менеджмента. Усвоение знаний об основных направлениях управления стрессами. | 2 ч.         |

|  |   |             |
|--|---|-------------|
| <p>менеджмента: ролевые игры; моделирование стрессовых ситуаций и выход из них; практикумы по арт-терапии, медитации; физические упражнения, гимнастика; различные техники релаксации и дыхательной гимнастики.</p>  |   |             |
| <p><b>Тема 2. Проблема профессионального, эмоционального выгорания в педагогической сфере</b></p>  |   |             |
| <p>Профессиональное, эмоциональное выгорание в педагогической сфере.<br/>Характеристика и признаки выгорания.<br/>Первая фаза: наблюдаются отдельные сбои на уровне выполнения функций, забывания каких-либо действий.<br/>Сопровождается повышенным контролем и многократной проверкой выполнения рабочих действий на фоне ощущения нервно-психической напряженности.<br/>Вторая фаза: снижение интереса к работе и общению, нарастание апатии, появление устойчивых соматических симптомов, таких как: отсутствие сил, энергии, головные боли, увеличение числа простудных заболеваний, раздражительность. Третья фаза – собственно личностное выгорание.<br/>Характерна полная потеря интереса к работе и жизни вообще, эмоциональное безразличие, отупение, нежелание видеть и общаться с людьми, ощущение постоянного отсутствия сил.<br/>Диагностика состояния участников тренинга. Источники стресса.</p> | <p>Приобретение знаний о признаках и фазах эмоционального выгорания в профессиональной деятельности применительно к сфере образования. Умение распознавать фазы профессионального выгорания. Результаты диагностики участников тренинга станут отправной точкой для применения тех или иных методик и технологий по профилактике и управлению стрессом.</p> | <p>2 ч.</p> |

|   |   |             |
|---|---|-------------|
| <p>Профилактика конфликтных и стрессовых ситуаций. Техники и технологии профилактики профессионального «выгорания». Основные способы повышения собственной стрессоустойчивости.</p>   |   |             |
| <p><b>Тема 3. Понятие копинг-стратегий и копинг-поведения</b></p>   |   |             |
| <p>Понятие копинг-стратегий – это все то, что помогает человеку преодолеть стрессовое напряжение. Классификация копинг-стратегий по Р. Лазарусу и С. Фолкману: проблемно-ориентированные и эмоционально-ориентированные. Проблемно-ориентированные стратегии: как изменить ситуацию с помощью осмысления проблемы. Человек ищет информацию о том, как поступить и что делать). Эмоционально-ориентированные стратегии: включают в себя мысли, помогающие снизить психологическое давление. Мысли помогают чувствовать себя лучше, но не направлены на решение проблемы (юмор, отрицание ситуации до употребления алкоголя, транквилизаторов). Копинг-поведение – способность и готовность индивида решать жизненные проблемы, приспособиться к обстоятельствам, уметь использовать определенные техники для преодоления эмоционального стресса.</p> | <p>Освоение копинг-стратегий психологической защиты с целью снятия напряжения.<br/>Усвоение приемов копинг-поведения для управления сложной ситуацией и техник саморегуляции эмоционального состояния и накопление нового опыта по снятию психоэмоционального напряжения.</p> | <p>2 ч.</p> |

**Блок II. Техники саморегуляции психологического состояния в условиях профессионального стресса**

*День второй*

**Тема 4. Использование методов арт-терапии в профилактике стресса**

|   |   |             |
|---|---|-------------|
| <p>Знакомство с понятием «арт-терапия».</p> <p>Арт-терапия как метод лечения творчеством. Особенности организации занятий с использованием арт-терапии.</p> <p>Школа художественной терапии доктора Маргариты Хаушка (Германия). Влияние языка арт-терапии на эмоции, нервную систему. Например, рисование через линию воздействует на бодрость духа и мышление человека; живопись через цвет влияет на ритмическую систему организма (сердце, легкие), чувства и воображение человека; лепка глины, моделирование через конечности оказывает воздействие на внутренние органы, импульсы и подсознание.</p> <p>Техники арт-терапии. Изотерапия: пласцирование; рисование форм; рисование углем; шрафировка; живопись; пастель; групповое рисование; рисование «мандалы». Музыкальная терапия – использование музыки в образовании и воспитании детей и взрослых.</p> <p>Драматерапия – воздействие через театр, образы, использование фильмов, спектаклей. Сказкотерапия – применение сказочной формы для развития творческих способностей, расширения сознания, совершенствования взаимодействия с</p> | <p>Практическое освоение участниками тренинга методов и упражнений в арт-терапии. Рост мотивации участников тренинга к формированию собственного творческого стиля профессиональной деятельности.</p> | <p>3 ч.</p> |
|---|---|-------------|

|   |   |             |
|---|---|-------------|
| <p>окружающим миром и коллективом.<br/>Кинезитерапия: ритмопластика, танцевальная терапия. Песочная терапия – игра с песком и миниатюрными фигурками, позволяет активизировать фантазию и выражать образы средствами художественной экспрессии.</p>   |   |             |
| <p><b>Тема 5. Дыхательная гимнастика как прием стресс-менеджмента</b></p>   |   |             |
| <p>Сохранение и укрепление психосоматического здоровья сотрудников с использованием дыхательной гимнастики для снятия физического и психического напряжения. Виды упражнений: «Дышим животом», «Осознавание дыхания», «Дыхание на счет», «Дышим в ритме пульса», «Спонтанное дыхание» и другие.</p>                         | <p>Знакомство и освоение упражнений дыхательной гимнастики. Формирование умений, навыков применять упражнения на практике, что позволит обучиться регулировать стресс самостоятельно.</p> | <p>2 ч.</p> |
| <p><b>Блок III. Совершенствование процесса управления организацией через подходы стресс-менеджмента.</b></p> <p><b>Поддержание командного духа и мотивации</b></p> <p><i>День третий</i></p>  |   |             |
| <p><b>Тема 6. Моделирование стрессовых коммуникативно-адаптационных ситуаций и выход из них</b></p>   |   |             |
| <p>Методы создания искусственного стресса и критических инцидентов. Методы: «неудобные» вопросы; вербальная и невербальная демонстрация психологического давления; физический дискомфорт; намеренное создание стрессовых, критических ситуаций и наблюдение за поведением человека в процессе их разрешения: конфликт –</p> | <p>Повышение уровня адаптации и овладение методиками по выходу из стрессовых ситуаций.</p>  | <p>2 ч.</p> |



|  |  |             |
|--|--|-------------|
| <p>принятие сложного решения – выход из конфликта. Пример деловой игры (условие: кандидату необходимо заполнить анкету, но для этого нет стола и стула; или проведение стрессового интервью. Средствами могут служить: холод/жара, неудобный или сломанный стул и другое). Методы нейтрализации и ухода от стрессовых ситуаций. Решение ситуационных задач.</p>                                |  |             |
| <p><b>Тема 7. Взаимодействие с коллегами. Средства создания и поддержания психологического комфорта в группе</b></p>   |  |             |
| <p>Работа с сопротивлением в коллективе: способы нейтрализации антилидеров, реагирование на коммуникативную агрессию. Коммуникативная агрессия выражается в речевом воздействии, выражающем скрытое сопротивление человека, направленное на игнорирование содержательной части высказывания собеседника с целью уклонения от общения, искажения или сокрытия информации.<br/>Ролевые игры.</p> | <p>Расширение представления о конфликтах и стрессах, возникающих в образовательных коллективе, их причинах, особенностях, участниках. Умение выстраивать профессиональную коммуникацию с учетом анализа рассмотренных стрессовых ситуаций.<br/>Развитие умений и способностей к сплочению коллектива, установлению положительных эмоциональных связей между участниками.</p> | <p>2 ч.</p> |
| <p><b>Тема 8. Рефлексия. Подведение итогов</b></p>   |  |             |
| <p>Осуществление общего анализа результатов применения подходов стресс-менеджмента в совершенствовании управления организацией. Приведение результатов диагностического обследования коллектива.</p>   | <p>Приобретение знаний и овладение простыми способами нейтрализации негативных эмоций в условиях профессионального стресса.</p>  | <p>1 ч.</p> |

## 2.3 Примеры упражнений

### ➤ Упражнение «Инвентаризация стрессов»

**Блок I «Стресс-менеджмент в организации. Методики и технологии», тема 2 «Проблема профессионального, эмоционального выгорания в педагогической сфере».**

Цель выполнения: распознавание и осознание актуальных стрессов в профессиональной деятельности.

Комментарий. Для более эффективной проработки стрессовых ситуаций, можно использовать работу в парах или мини-группах. В этом случае один из участников выступает в роли консультанта, а другой рассказывает о своей стрессовой ситуации. При обсуждении ситуаций, вызывающих стресс, в мини-группах в роли консультантов могут выступать сразу несколько участников.

Примечание. Поскольку все участники группы находятся на различных уровнях осознания причин собственных стрессов, то продуктивность данного упражнения будет различаться. В процессе проведения упражнения необходимо особенно останавливаться на тех трудностях, с которыми столкнулись участники, прорабатывая свои стрессоры. Случается, что причина стресса какого-либо участника связана с глубокой личной проблемой, разрешить которую в ходе одного упражнения невозможно. В таком случае эффект будет достигаться за счет возможности просто рассказать свою ситуацию внимательному слушателю, в роли которого может выступить партнер по данному упражнению.

Кроме того, это упражнение будет полезно для выполнения руководителям. Во-первых, оно развивает навыки слушания, во-вторых, упражнение наглядно иллюстрирует, что на работе люди испытывают самые разнообразные стрессы.

### ➤ Игра «Построиться по росту»

**Блок I «Стресс-менеджмент в организации. Методики и технологии» в процессе освоения темы 3 «Понятие копинг-стратегий и копинг-поведения».**

Данная игра применяется многими специалистами по стресс-менеджменту с целью выявления того, как лишение возможности одной из нескольких потребностей человека (например, невозможность видеть, слышать или общаться) влияет на выбор им стратегии своего поведения.

Содержание игры. Ведущий обращается к группе (лучше не более 10 человек) и просит встать в круг, внимательно посмотреть друг на друга. Затем говорит примерно такой текст:

«Закройте, пожалуйста, глаза. Постарайтесь в полной тишине, не произнося ни одного слова, как можно быстрее построиться по росту».

*Комментарий.* Как правило, уже на первой секунде нарушается запрет на словесное общение. Участники сразу же начинают задавать вопросы, касающиеся того, кто из них самый высокий, где эти люди находятся, в ряде случаев подглядывают. В этих случаях ведущему необходимо постоянно напоминать, что разговаривать нельзя, был договор молчать. После того, как все построится, ведущий просит открыть глаза и посмотреть на порядок расстановки. Далее начинается обсуждение, участники последовательно отвечают на вопросы ведущего тренинга.

Вопросы могут быть такие:

1. Как Вы считаете, похожа ли эта игра на реальную жизненную ситуацию?
2. Как по-Вашему, нарушали ли Вы правила игры?
3. Какая стратегия поведения была выбрана именно Вами?
4. Что в своем поведении вы хотели бы изменить?
5. Довольны ли вообще вы своим поведением?
6. Как вели себя, на Ваш взгляд, другие участники игры?
7. Что мешало Вам быть более оперативным в достижении основного результата?

Участники могут высказывать суждения о том, что, действительно, вначале было сложно преодолеть себя и не открыть глаза, молча решать поставленную задачу; замечают то, что отсутствовала слаженность в действиях, и каждый из них пытался двигаться «в одиночку», не обращая внимания на попытки группы хаотично отыскать самого высокого.

Результат: примерно с четвертого раза участники выстраиваются по росту, причем, они непроизвольно подчиняются «лидеру», одному из участников, который их попытался сам выстроить по росту.

### ➤ Упражнение «Техника узелкового батика»

**Блок II «Техники саморегуляции психологического состояния в условиях профессионального стресса», тема 4 «Использование методов арт-терапии в профилактике стресса».**

Участники тренинга расписывают ткань в технике узелкового батика для начинающих. Материалы: (краски, кисти, ткань для росписи).

Как правило, при наборе одинаковой палитры красок у всех получаются абсолютно разные узоры. Участники на практике осваивают один из методов арт-терапии, впоследствии это становится отправной точкой к использованию изотерапии, в том числе в домашних

условиях. В свою очередь, это нейтрализует стресс в профессиональной деятельности. После изготовления работ рекомендуется организовать выставку с целью дальнейшей творческой мотивации сотрудников.

➤ **Упражнение «Коллаж»**

**Блок II «Техники саморегуляции психологического состояния в условиях профессионального стресса», тема 4 «Использование методов арт-терапии в профилактике стресса».**

Задачи упражнения: отработать навыков невербального общения, развить способность творчески мыслить.

Время выполнения: 45–60 минут.

Для данного тренинга необходимо взять листы плотной бумаги или картона большого формата, журналы, газеты, цветные мелки или фломастеры, клей, скотч и т.д. Тренер предлагает участникам разделиться на мини-группы, выбрать тему для работы.

Приведем пример работы групп над темой «Формальное образование» и «Неформальное образование». Для выполнения коллажа участникам тренинга предлагается вырезать из газет, журналов картинки, лозунги, надписи, фрагменты текста, которые бы отвечали заданной теме.

*Комментарий.* Взаимодействие в группах может происходить по-разному. Одни участники активно сотрудничают, обсуждают, что лучше выбрать и как расположить материал; некоторые участники даже не вступают в коммуникацию с другими, сразу вырезают из предложенных материалов то, что им кажется наиболее подходящим к теме, руководствуются своими идеями.

Выполнение данного тренинга позволяет не только наблюдать, насколько участники готовы коллективно сотрудничать, принимать решения в группе, но также проработать профессиональные темы.

➤ **Упражнение «Достойный ответ»**

**Блок III «Совершенствование процесса управления организацией через подходы стресс-менеджмента», тема 7 «Взаимодействие с коллегами. Средства создания и поддержания психологического комфорта в группе».**

Отрабатывается тема «Взаимодействие с коллегами. Средства создания и поддержания психологического комфорта в группе», способы реагирования на коммуникативную агрессию.

Данная игра позволяет выработать навыки конструктивного выхода из ситуаций конфликта с коллегами, в том числе с руководством.

Ход игры следующий. Каждый получает от ведущего карточку, в которой записаны какие-либо замечания по поводу внешности или поведения одного из участников. Вот примерный список этих замечаний [24, с.231]:

- Ты слишком высокого мнения о себе. Это отмечают все сотрудники.
- Ты не умеешь руководить отделом. Всегда доводишь сотрудниц до слез.
- Твое подразделение считается самым конфликтным.
- Ты совсем не умеешь разговаривать с коллегами.
- С тобой нельзя иметь никаких деловых отношений. Ты сорвал выполнение очень важного проекта.
- Твои выступления на совещании усыпляют всех присутствующих.
- С тобой бесполезно договариваться о чем-либо. Ты все равно не выполнишь обещанного в срок.
- У тебя такой скрипучий голос, он действует сотрудникам и партнерам на нервы.
- Ты слишком много болтаешь по телефону в рабочее время.
- Что ты вечно на всех кричишь?
- У тебя полностью отсутствует чувство юмора.
- Ты не разбираешься в основах своей профессии и не выполняешь свои функциональные обязанности.
- Ты всегда опаздываешь на работу.

Все слушатели по очереди произносят записанную в карточке фразу, глядя в глаза соседу, задача которого, в свою очередь, заключается в том, чтобы достойно ответить на так называемые нападки. Игра движется по кругу. Таким образом, каждый из участников выступает в роли «нападающего» и «ответчика». Затем происходит обсуждение.

Ведущий интересуется, насколько сложно каждому из игроков было выполнять задание, как близко к себе они воспринимали нелестные отзывы.

*Комментарий.* Многие участники, как правило, говорят о том, что грубые высказывания их не затрагивали глубоко, так как они не воспринимали их конкретно направленными против себя. Вместе с тем могут проявиться такие слушатели, у которых замечания совпадают с их реальными жизненными ситуациями на работе. По наблюдению, им, с одной стороны, неприятно вновь переживать эти истории, с другой стороны, они могут видеть разные варианты возможного конструктивного диалога с коллегами в случае речевой и психологической агрессии.

Приведем правила принятия критических замечаний в свой адрес [24, с.231-232]:

- Отвечать не импульсивно (прежде чем ответить, сосчитать до десяти).
- Поблагодарить за критику.
- Найти конструктивные элементы критики.
- Вербализовать свои чувства.
- Взять тайм-аут.
- Использовать юмор (не иронию и не сарказм).
- Сделать что-либо неожиданное для партнера, поступить не привычным для окружающих способом.
- Вербализовать чувства партнера.
- Избегать оскорблений.
- Выяснить, чего конкретно требует критикующий.
- Выразить надежду на дальнейшее сотрудничество.

➤ **Упражнение «Портрет стрессоустойчивого человека»**

**Блок III «Совершенствование процесса управления организацией через подходы стресс-менеджмента», тема 8 «Рефлексия. Подведение итогов».**

Данное упражнение рекомендуется проводить на заключительном этапе, в процессе рефлексии.

Цель: обобщение информации, полученной в течение тренинга.

Данное упражнение проводится в несколько этапов.

Первый этап. Каждый участник записывает два личностных качества, которые помогают ему справляться со стрессом.

Второй этап. Участники разделяются на группы, в которых составляется «Портрет стрессоустойчивого человека».

Важно: в списке личностных качеств, составленном группой, должно быть выделено по два качества от каждого участника.

Третий этап. После составления списка качеств группы составляют своего рода резюме для конкурса «Самый успешный и стрессоустойчивый специалист года нашей организации».

*Примечание.* Участники могут обсудить в группе те качества, которые наиболее часто/или редко упоминались в резюме, проанализировать их и составить собственную программу по формированию личностных качеств, влияющих на стрессоустойчивость.

➤ **Упражнение «Избавься от своих проблем»**

**Блок III «Совершенствование процесса управления организацией через подходы стресс-менеджмента», тема 7 «Взаимодействие с коллегами. Средства создания и поддержания психологического комфорта в группе».**

Цель. Обсуждение участниками профессиональных проблем, вызывающих стресс; обмен опытом.

Участники на листах описывают кратко свою проблему, при этом листы не подписываются. Затем тренер-ведущий просит участников собрать листы и поместить в коробку. После этого слушатели разбиваются на мини-группы по 4-5 человек. Каждый участник подходит к тренеру, вынимает листы из коробки и читает. Все обсуждают, не более 5 минут. Если кто-то из участников группы догадался, чья эта проблема, он не должен делиться своими догадками с участниками. Если же участнику выпала своя проблема, он не должен признаваться в своем авторстве. Обсуждение проводится методом мозгового штурма, то есть задача каждой группы найти как можно больше решений обозначенной проблемы.

➤ **Упражнение «Разговор со сменой позиций»**

**К блоку I, темы 2, 3, а также к блоку III, тема 6.**

Данное упражнение часто применяется в психологических тренингах, причем, как групповых, так и индивидуальных. Его автором является основоположник психосинтеза о сублимностях итальянский психиатр Р. Ассаджолли. Приведем вариант этого упражнения, описанный в работе И.В. Вачкова [25]. Суть упражнения заключается в образном моделировании процессов мотивации человека и выборе им определенных стратегий поведения. Для работы автор рекомендует не брать какие-либо важные проблемы в жизни, а сосредоточиться на проблемах средней значимости. Преимуществом данного упражнения является то, что участники могут не озвучивать при всех содержание своей проблемы, а прорабатывать ее индивидуально, как бы во внутреннем плане.

Внутри каждого человека живут разные составляющие нашего Я, и каждая имеет свой голос, свою позицию, свои потребности. Такие составляющие нашего Я называются сублимностями. Их зовут Мечтатель, Скептик и Реалист. В разных жизненных ситуациях, проблемах эти сублимности могут ярко проявлять себя, спорить друг с другом, настаивать на собственной точке зрения. Обычно мы слабо осознаем, какая именно сублимность побеждает в нас, зачастую не можем дистанцироваться от «неразумной» сублимности. Вот характеристики этих Я: «Мечтатель не знает преград своим фантазиям, он – оптимист и верит в решение всех проблем. Он смело предлагает необычные, неожиданные ходы и способен к

генерации совершенно нестандартных идей. Его не сковывают условности, он не замечает трудностей и парит в высях своего воображения. Скептик – полная противоположность Мечтателю. Он – пессимист, его взгляд на мир окрашен в черный цвет. Он не верит в возможности счастливого случая и энергичных усилий. Он четко и аргументированно доказывает бесполезность любого действия по разрешению проблемы. Критикует всякое новое предложение. Реалист не отличается энтузиазмом Мечтателя, но и не склонен к пораженчеству, как Скептик. Он – трезвомыслящий аналитик, умеющий продумывать каждый шаг и взвешивающий все «за» и «против». Он прочно стоит на земле. Будучи жестким прагматиком, он умеет видеть в вещах позитивные и негативные стороны и находить конструктивные, оправданные решения» [25, с. 195-196].

Условие. Каждый участник проведет сам с собой внутренний диалог по поводу какой-то своей проблемы, поочередно используя разные роли, от Мечтателя до Скептика и Реалиста. Причем при смене ролей необходимо будет физически переместиться на шаг в сторону, как бы вступить в другую позицию, роль. Переходы происходят по требованию ведущего. Например, займите позицию Реалиста. Подумайте о вашей личной проблеме, определите ее конкретно и точно. Теперь сделайте шаг в сторону и займите позицию Мечтателя. Представьте, что вы – неумолимый фантазер, придумываете всевозможные решения, находите нестандартные выходы из сложнейших ситуаций. При этом, вы только что выслушали формулировку проблемы от Реалиста. Подскажите ему, где можно искать необходимое решение, как преодолеть трудности. Расскажите двум другим своим субличностям о своем способе решения проблемы. А теперь сделайте еще шаг и займите позицию Скептика. Вы – умный человек, критик. Вы только что слышали предложение Мечтателя. Объясните ему, что он не учел в своих идеях. Покажите ему всю иллюзорность его взглядов. Опять шаг в новую позицию. Теперь вы – Реалист. Вы можете со стороны оценить содержание спора Мечтателя и Скептика. Вы видите недостатки и достоинства каждого из их решений. Поблагодарите Скептика за полезную критику и объясните ему, в чем ошибочность его пессимистичных взглядов, попытайтесь рассеять его неверие в хороший исход дела. Обратитесь к Мечтателю. Вы скажите ему благодарность за нестандартные, творческие решения и объясните ему, почему не все из его предложений подходят.

Следующий этап. Вы в роли Мечтателя. Строгая критика Скептика не погрузила вас в уныние, а мягкая поддержка Реалиста вызвала прилив новых сил и вдохновение. Теперь подумайте, как можно изменить и дополнить ваши замыслы, идеи, чтобы выйти к решению проблемы? Можно ли предпринять что-то еще? Поделитесь со Скептиком и Реалистом своими



размышлениями. И опять переход в новую позицию по кругу, исполнение и анализ проблемы в роли Скептика и Реалиста.

Ведущий-тренер может предложить три или четыре круговых движения по субличностям.

Комментарий. Важно, что осознание каждой роли в результате выполнения упражнения и последующей рефлексии, говорит о полезном действии этой техники на принятие решений. Именно через внутренний диалог, по мнению авторов упражнения, возможно найти конструктивное разрешение проблемных профессиональных ситуаций, в том числе во взаимодействии с коллегами, в коллективе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. См.: Серебрякова, Т.А. Психология стресса: Учебное пособие. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2007. – 143 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sdo.mgaps.ru/books/KP5/M6/file/2.pdf> (дата обращения: 8.09.2022)
2. Брайт, Дж., Джонс, Ф. Стресс. Теории, исследования, мифы. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 352 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.studmed.ru/brayt-d-dzhons-f-stress-teorii-issledovaniya-mify\\_10d4d80ebe8.html](http://www.studmed.ru/brayt-d-dzhons-f-stress-teorii-issledovaniya-mify_10d4d80ebe8.html) (дата обращения: 13.10.2022)
3. См.: Averill J. R. A tale of two Snarks: emotional intelligence and emotional creativity compared // Psychological Inquiry, 2004, 15, p.228-233; Averill J. R. Emotions as mediators and as products of creative activity. In J.Kaufman& J.Baer (Eds.). Creativity across domains: Face of muse. Mahwah, N.Y.: Erlbaum, 2005. P.p. 225-243.
4. Бодров, В.А. Информационный стресс: Учебное пособие для вузов. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 352 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://booksafe.net/read/bodrov\\_vyacheslav-informacionnyy\\_stress-180939.html#p1](https://booksafe.net/read/bodrov_vyacheslav-informacionnyy_stress-180939.html#p1) (дата обращения 11.10.2022)
5. Селье Г. Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1982. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt> (дата обращения 11.10.2022)
6. Большой психологический словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychological.slovaronline.com/C/1770-STRESS> (дата обращения 11.10.2022)
7. Психология стресса: учеб.-метод. пособие / сост. К.С. Карташова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ipps.sfu-kras.ru/sites/ipps.institute.sfu-kras.ru/files/publications/PSIHOLOGIYA\\_STRESSA.pdf](http://ipps.sfu-kras.ru/sites/ipps.institute.sfu-kras.ru/files/publications/PSIHOLOGIYA_STRESSA.pdf) (дата обращения 11.10.2022)
8. Этиология стресса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://medinfo.social/uchebniki\\_885/etiologiya-stressa-53213.html](http://medinfo.social/uchebniki_885/etiologiya-stressa-53213.html) (дата обращения 11.10.2022)
9. См.: Горизонтов, П. Д., Белоусова О.И., Федотова М.И. Стресс и система крови. – М.: Медицина, 1983. – 239 с.
10. Патофизиология. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mark5.ru/213/33365/index1.3.html> (дата обращения 11.10.2022)
11. Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fictionbook.ru/static/trials/00/18/36/00183641.a4.pdf> (дата обращения 11.10.2022)

12. Российская газета. RG.RU. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://rg.ru/2016/04/19/issledovanie-40-procentov-rossii-an-ispytyvaiut-stress-na-rabochem-meste.html> (дата обращения 11.10.2022)
13. См.: Мучкаева, И., Чапайкина, И. Стресс-менеджмент и основные методики преодоления стресса на рабочем месте. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23031772> (дата обращения 11.10.2022)
14. Кинан, К. Управление стрессом. – М.: Эскмо, 2006. – 80 с.
15. Леонова, А.Б. Комплексная стратегия изучения профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. 2004. № 2. С. 75–85.
16. Смольникова, Л.В. Психология в профессиональной деятельности. Курс лекций для студентов всех направлений. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. – 203 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6419> (дата обращения 11.10.2022)
17. Занковский, А.Н. Профессиональный стресс и функциональные состояния // Психологические проблемы профессиональной деятельности. – М.: Наука, 1991. С. 144–156.
18. Социальная сеть работников образования. Программа тренинга «Stress-management. Управление стрессом». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nsportal.ru/vuz/sotsiologicheskie-nauki/library/2014/03/10/programma-treninga-stress-management-upravlenie> (дата обращения 11.10.2022)
19. Тренинговая компания «Нужные люди». Тренинг «Стресс-менеджмент». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://asales.ru/trainings/management/stress-menedzhment/> (дата обращения 11.10.2022)
20. HRTIME.RU. HR-Биржа. Тренинги «Стресс-менеджмент». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrtime.ru/uslugi/trening-stress-menedzhment/tomsk/> (дата обращения 11.10.2022)
21. HR-Portal. Сообщества и публикации. Тренинги по стресс-менеджменту. Стресс, который лопнул. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/treningi-po-stress-menedzhmentu-stress-kotoryy-lopnul> (<http://neva.tomsk.ru/40/>) (дата обращения 11.10.2022)
22. См.: Сандомирский, М.Е. Защита от стресса. – М.: Издательство Психотерапии Института, 2001. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scorcher.ru/axiomatics/arts/412/stress.pdf> (дата обращения 11.10.2022)

23. См.: Малкина-Пых, И.Г. Стратегии поведения при стрессе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magazine.mospsy.ru/nomer12/s11.shtml> (дата обращения 11.10.2022)
24. См.: Моница, Г.Б., Раннала, Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.
25. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2001. – 224 с. (Практическая психология).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение 1

Таблица 2.1 – Шкала организационного стресса

| № | Утверждение   | Абсолютно верно (всегда) | Верно в большинстве случаев | Нечто среднее | Не совсем верно/скорее неверно | Абсолютно неверно (никогда) |
|---|---|--------------------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1 | При возникновении проблем я незамедлительно начинаю активно действовать                               |                          |                             |               |                                |                             |
| 2 | После окончания рабочего дня я продолжаю думать о незавершенных или предстоящих рабочих делах         |                          |                             |               |                                |                             |
| 3 | Я работаю с интересными и достойными людьми, уважаю их чувства и умения                               |                          |                             |               |                                |                             |
| 4 | Я хорошо знаю свои собственные слабости и сильные качества, помогающие мне в работе                   |                          |                             |               |                                |                             |
| 5 | В нашей организации работает довольно много людей, с которыми у меня теплые и доверительные отношения |                          |                             |               |                                |                             |
| 6 | Мне нравится много работать, я получаю удовольствие от своей работы                                   |                          |                             |               |                                |                             |
| 7 | На работе мне часто не интересно, я работаю только из-за денег  |                          |                             |               |                                |                             |
| 8 | Мне интересно встречаться, разговаривать и работать с людьми различных мировоззрений,                 |                          |                             |               |                                |                             |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | отличающихся от моих точек зрения   |  |  |  |  |  |
| 9  | Часто в моей работе я беру за большее, чем могу успеть сделать в реальное время   |  |  |  |  |  |
| 10 | В выходные дни я активно отдыхаю  |  |  |  |  |  |
| 11 | Я могу работать продуктивно только с теми, кто близок мне по духу (культуре, интересам, менталитету), или с теми, кто похож на меня     |  |  |  |  |  |
| 12 | Я работаю, прежде всего, для того, чтобы заработать себе на жизнь, а не потому, что я получаю удовольствие от своей работы              |  |  |  |  |  |
| 13 | В моей работе я всегда действую рационально, четко определяю приоритеты (первостепенные задачи)   |  |  |  |  |  |
| 14 | На работе я часто вступаю в спор с людьми, которые думают иначе, чем я  |  |  |  |  |  |
| 15 | Я испытываю беспокойство по поводу сохранения своей работы  |  |  |  |  |  |
| 16 | В моей жизни кроме работы я успеваю заняться многими другими интересными для меня в различных областях (развлечения, хобби, творчество) |  |  |  |  |  |
| 17 | Я расстраиваюсь, когда дело не получается так, как я хочу   |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | Часто я не знаю, как настоять на своем в спорных вопросах  |  |  |  |  |  |
| 19 | Я легко нахожу выход из проблемных (трудных) рабочих ситуаций, мешающих мне достичь поставленных целей (задач) |  |  |  |  |  |
| 20 | Я часто не согласен(а) с моим непосредственным начальником или вышестоящим руководителем                       |  |  |  |  |  |

Таблица 2.2 – Общий «ключ»

| Утверждение | Абсолютно верно (всегда) | Верно в большинстве случаев | в Нечто среднее | Не совсем верно/скорее неверно | Абсолютно неверно (никогда) |
|-------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 2           | 5                        | 4                           | 3               | 2                              | 1                           |
| 3           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 4           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 5           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 6           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 7           | 5                        | 4                           | 3               | 2                              | 1                           |
| 8           | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 9           | 5                        | 4                           | 3               | 2                              | 1                           |
| 10          | 1                        | 2                           | 3               | 4                              | 5                           |
| 11          | 5                        | 4                           | 3               | 2                              | 1                           |
| 12          | 5                        | 4                           | 3               | 2                              | 1                           |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Таблица 2.3 – Показатель организационного стресса  
на этапах профессионализации

| Среднее значение общего индекса ОС для возрастных этапов профессионализации |                       |                       |                       | Индекс для всех возрастов |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1-й этап<br>24-35 лет   | 2-й этап<br>36-45 лет | 3-й этап<br>46-55 лет | 4-й этап<br>56-65 лет |                           |
| 9 чел.  | 10 чел.               | 10 чел.               | 5 чел.                |                           |
| В среднем 41 балл   | В среднем 39 баллов   | В среднем 49 баллов   | В среднем 53 балла    | 45,5 баллов               |



Таблица 2.4 – Инвентаризация симптомов стресса

| №  | Вопросы   | Никогда | Редко | Часто | Всегда |
|----|---|---------|-------|-------|--------|
| 1  | Легко ли вы раздражаетесь из-за мелочей?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 2  | Нервничаете ли вы, если приходится чего-либо ждать?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 3  | Краснеете ли вы, когда испытываете неловкость?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 4  | Можете ли вы в раздражении обидеть кого-нибудь?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 5  | Критика выводит вас из себя?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 6  | Если вас толкнут в общественном транспорте, постараетесь ли вы ответить обидчику тем же или скажете что-нибудь обидное: при управлении автомобилем часто ли жмете на клаксон? | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 7  | Вы постоянно чем-то занимаетесь, все ваше время заполнено деятельностью?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 8  | В последнее время вы опаздываете или приходите раньше времени?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 9  | Часто ли вы перебиваете других, дополняете высказывания?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 10 | Страдаете ли вы отсутствием аппетита?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 11 | Часто ли вы испытываете беспричинное беспокойство?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 12 | Кружится ли у вас голова по утрам?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 13 | Испытываете ли вы постоянную усталость?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 14 | Даже после продолжительного сна вы чувствуете себя разбитым?  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 15 | У вас возникают проблемы с сердечной деятельностью  | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 16 | Страдаете ли вы от болей в области спины и шеи?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 17 | Часто ли вы барабаните пальцами по столу, а сидя - покачиваете ногой?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 18 | Мечтаете ли вы о признании, хотите ли, чтобы вас хвалили за то, что вы делаете?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 19 | Считаете ли вы себя лучше других, но, как правило, никто этого не замечает?   | 1       | 2     | 3     | 4      |
| 20 | Вы не можете сконцентрироваться на необходимом деле?  | 1       | 2     | 3     | 4      |

Таблица 2.5 – Самочувствие в экстремальных условиях

| №  | Утверждение   | Да | Нет |
|----|---|----|-----|
| 1  | Меня мало интересуют окружающие меня люди и их жизнь  |    |     |
| 2  | Я часто не могу избавиться от некоторых навязчивых мыслей   |    |     |
| 3  | У меня часто меняется настроение  |    |     |
| 4  | Меня укачивает в любом виде транспорта  |    |     |
| 5  | Я плохо сплю и встаю с большим трудом   |    |     |
| 6  | В одиночестве у меня часто появляются тоска или тревожные мысли   |    |     |
| 7  | Я часто принимаю успокаивающие или стимулирующие средства   |    |     |
| 8  | Как правило, меня утомляет общение с другими людьми, я стремлюсь к уединению                                |    |     |
| 9  | Я часто испытываю трудности в управлении своими мыслями и желаниями   |    |     |
| 10 | Я не жду ничего хорошего в моей будущей жизни   |    |     |
| 11 | Иногда у меня бывают головокружения или слабость в теле   |    |     |
| 12 | Часто я долго не могу заснуть   |    |     |
| 13 | Иногда я испытываю тревогу или страх на большой высоте  |    |     |
| 14 | Обычно мне трудно отключиться даже от мелких конфликтов и текущих неприятностей на службе (на работе)       |    |     |
| 15 | Мне приходится общаться со многими людьми, которые меня раздражают или выводят меня из состояния равновесия |    |     |
| 16 | Как правило, мне трудно сконцентрироваться на одном деле или действиях                                      |    |     |
| 17 | Иногда я принимаю успокаивающие или возбуждающие средства   |    |     |
| 18 | Меня укачивает в некоторых видах транспорта   |    |     |
| 19 | По утрам я часто чувствую себя разбитым   |    |     |
| 20 | Я опасаясь, что окружающие могут прочесть мои мысли   |    |     |
| 21 | Иногда я принимаю снотворное  |    |     |
| 22 | Физические упражнения и спорт меня не привлекают  |    |     |
| 23 | В деловом общении я часто не успеваю сказать все, что хочу  |    |     |
| 24 | У меня часто бывает плохое настроение   |    |     |
| 25 | Иногда меня беспокоят приступы одышки или сердцебиения  |    |     |
| 26 | Я часто просыпаюсь по ночам   |    |     |
| 27 | Иногда я испытываю тревогу или страх в темноте и в закрытых помещениях                                      |    |     |
| 28 | Лучший способ решения сложного вопроса – «утопить» его в вине   |    |     |
| 29 | После рабочей недели я предпочитаю отдыхать в одиночестве и без физических нагрузок                         |    |     |
| 30 | У меня бывают мысли, от которых мне трудно избавиться   |    |     |
| 31 | Мое настроение часто меняется в течение дня без явных причин  |    |     |
| 32 | Иногда у меня бывают приступы дрожи или жара  |    |     |
| 33 | У меня бывают страшные сновидения   |    |     |
| 34 | У меня бывают навязчивые страхи   |    |     |
| 35 | После сильных стрессов я предпочитаю «забыться» и «отключиться» от всего                                    |    |     |
| 36 | Физические упражнения редко дают мне бодрость и энергию   |    |     |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 37 | Часто я не могу упорядочить мои мысли и сконцентрироваться на главном   |  |  |
| 38 | Мое настроение очень изменчиво и зависит от внешних обстоятельств   |  |  |
| 39 | Иногда у меня возникают неприятные ощущения в разных частях тела  |  |  |
| 40 | Иногда у меня бывают снохождения  |  |  |
| 41 | Я постоянно испытываю тревогу и ожидаю неприятностей  |  |  |
| 42 | Я постоянно принимаю успокаивающие или возбуждающие средства, чтобы нормализовать свое состояние и лучше приспособиться к жизненным обстоятельствам |  |  |

Таблица 2.6 – Ключ

| <b>№</b> | <b>Название шкал</b>   | <b>Утверждения-симптомы</b> |
|----------|--|-----------------------------|
| 1        | Истощение психоэнергетических ресурсов (психофизическая усталость) | 1, 8, 15, 22, 29, 36        |
| 2        | Нарушение воли   | 1, 9, 16, 23, 30, 37        |
| 3        | Эмоциональная неустойчивость                                       | 3, 10, 17, 24, 31, 38       |
| 4        | Вегетативная неустойчивость  | 4, 11, 18, 25, 32, 39       |
| 5        | Нарушение сна  | 5, 12, 19, 26, 33, 40       |
| 6        | Тревога и страхи   | 6, 13, 20, 27, 34, 41       |
| 7        | Дезадаптация (склонность к зависимости)                            | 7, 14, 21, 28, 35, 42       |