



Володимир САЛАМАТОВ,  
доктор наук з державного управління,  
професор НАДУ при Президентіві України

## Подолання управлінського стресу

**Сучасні управлінці перебувають під постійним пресом браку адекватної інформації, дефіциту часу, відсутності стандартних засобів розв'язання проблем і стратегічних програм розвитку, динамічного професійного та соціального оточення (інститутів влади, законодавчої сфери тощо), фінансової кризи, високого рівня соціальних ризиків, небезпек повсякденного життя, відсутності соціальних гарантій тощо. В результаті праця керівника характеризується низкою яскравих стресогенних особливостей, які провокують особистісні й міжособистісні конфлікти. Це породжує необхідність застосування ефективних підходів до управління стресом.**

Установлено, що клінічна картина стресу, показники розвитку стрес-реакції в людини дуже індивідуальні. Немає двох людей, в яких реакція на один і той самий чинник, що викликає стрес, була б геть ідентичною. Крім сили й тривалості впливу подразника на характері відповідної реакції позначаються також вихідні характеристики (чи особливості) фізіологічного і психологічного стану людини, її біологічний вік, культура, етнічна належність, рівень знань, соціальні умови, навички саморегуляції тощо.

Програма редукції стресу на індивідуальному рівні може передбачати тренінги особистісного зростання, навичок професійного спілкування, підвищення ефективності професійної діяльності, розвиток індивідуальних управлінських навичок і самоорганізації, навичок психофізіологічної адаптації та підтримки здоров'я у повсякденному житті. На організаційному рівні потрібні розробка концепції і плану здійснення змін, а також ґрунтовна підготовка до їх реалізації. Для цього можна використовувати технології імітаційного моделювання, ділові ігри, тренінги розвитку стратегічного управління, управління за результатами, ощадливого менеджменту. Останнім часом особливу увагу привертають партисипативні методи управління, тобто управління з широким залученням персоналу організації і всіх зацікавлених сторін.

Перспективність цілісного підходу до людини під час розв'язання проблеми управління стресом узгоджується з концепцією здоров'я, запропонованою ВООЗ. Нині цілісний (холістичний) підхід до здоров'я людини знаходить своє вираження у формуванні холістичної медицини. Її основними принципами є:

– підхід до індивіда як єдиного цілого разом з його фізичними, розу-

мовими, емоційними, психосоціальними та духовними проблемами;

– використання альтернативних систем медицини: класичної, китайської, аюрведичної, гомеопатії, акупунктури, йоги тощо;

– залучення пацієнта до процесу одужання, сприяння йому у взятті на себе відповідальності за це;

– здоров'я самого лікаря має бути важливим компонентом взаємодії його з хворим.

У XXI столітті спостерігається бурхливий розвиток позитивної психології, орієнтованої на вивчення та передавання позитивного життєвого досвіду, переживання й досягнення щастя. У різних країнах світу накопичено досвід застосування безлічі альтернативних методів загального оздоровлення та боротьби зі стресом. Це, зокрема, систематичні заняття спортом, різні види релаксації, масажу, методи довольної регуляції дихання, біологічного зворотного зв'язку, медитації.

Наявність багатьох систем управління стресом не розв'язує автоматично проблеми стосовно конкретної людини. Також сліпе, пасивне наслідування будь-якої з таких систем зазвичай не дає очікуваних тривалих результатів. Закономірного успіху можна досягнути лише в разі реалізації комплексу принципів управління стресом.

1. *Принцип активності* полягає в активному особистісному пошуку індивідуально прийнятних шляхів і засобів подолання стресу. Виявляється готовність до інновацій у власному способі життя.

2. *Сприйняття будь-якої кризи, проблеми як нормальної стадії розвитку справи/бізнесу, як етапу розвитку та особистісного зростання.* Проблемна ситуація, окрім негативної складової, вказує на ключові місця, чинники розвитку. Потрібно тільки вміння їх бачити.

3. *Внутрішня готовність припуститися помилки, наявність у кожної людини права на помилку, що супроводжується вірою та бажанням до відродження.* Пам'ятайте, те, що втрачено, не завжди було вашим.

4. *Наполегливість і регулярність я реалізації наміченої програми.* Послідовна реалізація програми, її алгоритмічність та операціональність певною мірою полегшують ваше життя та життя ваших співробітників і партнерів, бо підвищують прогнозованість і розумілість ваших дій.

5. *Принцип тренування,* послідовного збільшення навантаження, охоплення ринку, сфери впливу, акумуляції, накопичення корисного ефекту. За принципом накопичення корисного ефекту працює увесь світ.

6. *Принцип комплексності програм редукції стресу, особистісного та організаційного розвитку.* Програми індивідуальної психофізіологічної реабілітації мають бути підтримані періодичними заходами з удосконалення процесів управління персоналом, розвитку управлінської інфраструктури.

7. *Принцип циклічності,* приртаманий усім соціальним та природним процесам. Періоди напруженості, підвищеної активності обов'язково змінюються періодами релаксації, відновлення ресурсів.

Отже, складна неоднозначна проблема стресу – природного атрибуту життя – потребує неперервної активності для формування стійкого до стресу способу життя сучасного управлінця.

Які способи управління, подолання стресу в рамках вашої повсякденної професійної діяльності ви вже використовуєте або нехтуєте? Відповісти на це запитання вам допоможе спеціальний опитувальник.

## Шкала «Як ви долаєте стрес» (модифікація шкали OSI 2)\*

### Вхідна інструкція

Є різні варіанти реакції людини на чинники напруженості та вплив стресу. Загалом усі ми усвідомлено чи ні робимо спроби подолання цих труднощів. У наведеному переліку зібрано потенційні стратегії боротьби, які вам необхідно оцінити відповідно до ступеня їх реального використання як способів протидії стресу.

Будь ласка, використовуйте наведену шкалу для оцінювання кожного твердження, обвівши відповідний номер:

- 1 = ніколи не використовую;
- 2 = дуже рідко використовую;
- 3 = рідко використовую;
- 4 = використовую;
- 5 = часто використовую;
- 6 = дуже часто використовую.

№ п/п	Як ви опановуєте стрес, котрий відчуваєте?	Ніколи ...					Дуже часто ...
1.	Займаюся хобі і приємно проводжу час	1	2	3	4	5	6
2.	Намагаюся взаємодіяти з ситуацією об'єктивно, без зайвих емоцій	1	2	3	4	5	6
3.	Ефективно розподіляю час	1	2	3	4	5	6
4.	Спілкуюся з друзями, які мене розуміють	1	2	3	4	5	6
5.	Планую наперед	1	2	3	4	5	6
6.	Долучаю до кола власних інтересів та діяльності питання, не пов'язані з моєю роботою	1	2	3	4	5	6
7.	Вдаюся до вибіркової уваги (зосереджуюся на конкретних проблемах)	1	2	3	4	5	6
8.	Розставляю пріоритети у розв'язанні проблем	1	2	3	4	5	6
9.	Намагаюся відсторонитися й ретельно обміркувати ситуацію	1	2	3	4	5	6
10.	Намагаюся знайти якомога більшу соціальну підтримку	1	2	3	4	5	6
11.	Вдаюся до вживання алкогольних напоїв	1	2	3	4	5	6

27

### Опрацювання та аналіз відповідей

За результатами ваших відповідей визначте суму балів, яку ви набрали в таких трьох групах запитань.

Перша група «Контроль ситуації та обставин»	Відповідна сума балів:
№ запитань: 2, 3, 4, 5, 6, 8	
Друга група «Соціальна та інтелектуальна підтримка»	Відповідна сума балів:
№ запитань: 1, 7, 8, 9, 10	
Третя група «Економія зусиль»	Відповідна сума балів:
№ запитань: 7, 8, 11	
<b>Примітка:</b> під час підрахунку балів у цій групі застосуйте таке правило: Сума балів = оцінка запитання № 7 + оцінка запитання № 8 + (7 – оцінка запитання № 11)	

### Інтерпретація результатів

Якщо ви набрали вказану кількість балів,	це означає, що
<b>Перша група</b>	
6–12	У складних стресогенних ситуаціях ви значною мірою базуєтеся на емоційних оцінках, почуття беруть гору і ви нехтуєте логіку, раціональний підхід до ситуації. Скоріше за все, ви маєте вузький погляд на сенс і цінності вашої роботи, замало обговорюєте справи в колі друзів. Варто також опанувати методи планування й розстановки пріоритетів у власній діяльності та ефективного розподілу часу.
13–24	Варто навчитися об'єктивніше сприймати ситуації, підходити до них менш емоційно. Розширте коло власних інтересів за межі вашої професійної діяльності, ретельніше розподіляйте і розставляйте пріоритети в розв'язанні проблем. Більше спілкуйтеся з друзями, які вас розуміють.
25–36	Ви добре розумієте й контролюєте ситуації та обставини вашої професійної діяльності, базуєтеся на фактах, а не лише на емоційних оцінках, вмієте ефективно планувати й розставляти пріоритети. Обговорення різноманітних питань з друзями допомагає в цьому.
<b>Друга група</b>	
5–10	Найімовірніше, ви вкрай слабо спираєтеся на інших під час подолання труднощів. Соціальна підтримка може бути в різних формах, і необов'язково це бесіди чи розмови. Варто замислитися над тим, що вже сама по собі наявність таких взаємин є корисною. Короткотривалі порівняно поверхові, але часті контакти для підтримання стосунків з іншими людьми є вкрай корисними.
11–20	Якщо ви маєте цікаве заняття за межами вашої роботи, мабуть, варто приділяти йому більше часу і/або приємніше проводити дозвілля. У складних ситуаціях намагайтеся відсторонитися від ситуації та ретельніше її обміркувати. Намагайтеся знайти більшу соціальну підтримку. Більш вибірково розподіляйте вашу увагу, зосереджуйтеся на конкретних проблемах, а не на всіх складнощах нашого життя.
21–30	Найімовірніше, ви вмієте відсторонитися від складних ситуацій та ретельно обміркувати всі обставини. Намагайтеся знайти якомога більшу соціальну підтримку. У вас цікаві заняття за межами вашої професійної діяльності і ви вмієте приємно проводити час. Вибірково використовуєте увагу, розставляєте пріоритети у розв'язанні проблем.
<b>Третя група</b>	
3–6	Якщо ви часто вбачаєте допомогу у вживанні алкогольних напоїв, то варто відстежити, чи справді це допомагає у розв'язанні проблем.
7–12	Ви певною мірою вмієте зосереджуватися на розв'язанні конкретних проблем і розставляти пріоритети.
13–18	Ви вмієте фокусовано розподіляти ваші зусилля та увагу, зосереджуватися на розв'язанні конкретних проблем, ефективно розставляючи пріоритети.

\*Шкалу розробив В. Саламатов, доктор наук з державного управління, професор НАДУ при Президентові України на основі відповідної шкали Індикатора професійного стресу, версія 2 (Occupational stress indicator, v. 2 – Cooper, C.L. & Williams, S. Occupational Stress Indicator Version 2.0. NFER Nelson: Windsor, UK. 1996)