

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САХАЛИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. Ю. ЖИВАГА

**УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

г. Южно-Сахалинск
СахГУ
2019 г.

УДК 316.3(075.8)
ББК 60.524.228я73
Ж66

*Печатается по решению учебно-методического совета
Сахалинского государственного университета, 2019 г.*

Рецензенты:

Выголов Ю. Ф., заместитель председателя
постоянного комитета Сахалинской областной Думы
по экономическому развитию;

Лысенко Н. Н., канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и финансов
Института права, экономики и управления СаХГУ.

Ж66 Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск : СаХГУ, 2019. – 108 с.
ISBN 978-5-88811-587-9

Учебное пособие содержит лекционный материал, контрольные вопросы, фонды оценочных средств, практикум, список литературы по исследуемому предмету. Предназначено для студентов высших учебных заведений направлений подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 39.03.01 «Социология» очной и заочной форм обучения, аспирантов, преподавателей, специалистов в области управления.

УДК 316.3(075.8)
ББК 60.524.228я73

Учебное издание

ЖИВАГА Артём Юрьевич
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
Учебное пособие

Корректор: Яковлева В. А.
Верстка: Надточий О. А.

Подписано в печать 10.06.2019. Бумага «Mondi». Гарнитура «Calibri».
Формат 60x84¹/₁₆. Тираж 500 экз. (1-й завод 1–100 экз.).
Объем 6,3 усл. п. л. Заказ № 584-19.
Сахалинский государственный университет.
693008, г. Южно-Сахалинск, ул. Ленина, 290, каб. 32.
Тел. (4242) 45-23-16, тел./факс (4242) 45-23-17.
E-mail: izdatelstvo@sakhgu.ru, polygraph@sakhgu.ru

© Живага А. Ю., 2019
© Сахалинский государственный университет, 2019

ISBN 978-5-88811-587-9

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	6
§1. Основные теории конфликта	6
§2. Понятие и функции конфликта	9
§3. Классификация конфликтов	11
§4. Структура конфликта	12
§5. Стадии развития конфликта	13
§6. Причины возникновения конфликтов в организациях	18
§7. Конфликтогены	19
§8. Стратегии поведения в конфликте	23
§9. Типология конфликтных личностей	28
§10. Методы исследования конфликтов	29
§11. Формы производственных конфликтов	34
§12. Управление конфликтами	36
§13. Методы управления конфликтами	39
ГЛАВА 2. «УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ»	53
§1. Понятие стресса	53
§2. Формы проявления стресса	54
§3. Стадии развития стресса	57
§4. Типы приспособления к стрессу	60
§5. Стрессоры	61
§6. Виды стрессов	64
§7. Фрустрация как форма психологического стресса	65
§8. Профессиональные и организационные стрессы	66
§9. Стрессы в коммуникативных профессиях	72
§10. Предстартовые состояния	74
§11. Диагностика профессиональных стрессов	77
§12. Синдром эмоционального выгорания	78
§13. Управление стрессом на рабочем месте	80
§14. Тайм-синдром менеджера	83
§15. Тайм-менеджмент как инструмент управления стрессами	85
§16. Методы саморегуляции эмоциональных состояний	91

ПРЕДИСЛОВИЕ

Любая организация – это, прежде всего, люди. Люди, вступая во взаимодействие, создают социальные системы различных типов и уровней, посредством которых удовлетворяют свои многообразные потребности. Организация как субъект хозяйствования составляет материальную основу жизни общества, обеспечивая человека всем необходимым – работой, материальными благами, статусом, привилегиями и т. п. Таким образом, объединение людей в различные организационные структуры для достижения тех или иных целей имеет неоспоримое преимущество, поскольку в одиночку человек не в состоянии решить ни одну более-менее значимую задачу. Вместе с тем социальное взаимодействие – это мощный источник разнообразных конфликтов и связанных с ними стрессов, которые могут значительно снизить положительный синергетический эффект. Для того чтобы этого не допустить, эффективному менеджеру необходимо владеть соответствующими инструментами и методами управления конфликтами и стрессами внутри трудового коллектива. При этом важно понимать, что управление конфликтами не тождественно их устранению или ликвидации. Управление конфликтом подразумевает грамотное направление конфликтного взаимодействия в конструктивное русло, за счет чего руководство может решать различные задачи, включая активизацию трудовой деятельности, повышение мотивации персонала, устранение накопившихся противоречий, выявление лидеров и аутсайдеров и т. д.

Нужно отметить, что современные условия ведения бизнеса, характеризующиеся высоким уровнем неопределенности, ускорением инновационных процессов, острой конкуренцией, предъявляют высокие требования к качеству человеческого потенциала предприятий. В данных условиях одна из главных задач управления заключается в максимально эффективном использовании имеющихся человеческих ресурсов с целью достижения высокой конкурентоспособности предприятия. Однако жесткая эксплуатация трудовых ресурсов приводит к печальным последствиям. Сегодня значительная часть работников испытывает колоссальные производственные и профессиональные перегрузки, вызывающие острые стрессовые состояния. Это негативно сказывается

на производительности труда, снижает качество работы, провоцирует многочисленные конфликты, которые «взрывают» компанию изнутри. Таким образом, достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов не может обойтись без концепции «бережного» управления персоналом, ориентированного на достижение баланса между высокой производительностью труда и здоровьем работника.

Данное учебное пособие направлено на то, чтобы сформировать у обучающихся общее представление об управлении конфликтами и стрессами в организациях и может быть использовано студентами высших учебных заведений по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 39.03.01 «Социология» очной и заочной форм обучения, аспирантами, преподавателями, специалистами в области управления.

Живага А. Ю.,
кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления ИПЭиУ СахГУ

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

§1. Основные теории конфликта

Теория конфликта – отдельная отрасль научного знания, изучающая социальную природу, причину, типы и динамику конфликтов; пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. Конфликтология как область междисциплинарного исследования развивается в тесной связи с философией, социологией, психологией, историей, правом, этикой, экономикой, менеджментом и рядом других наук. В зависимости от ориентации исследования конфликт изучается как проявление социальной диалектики (макроуровень), как фактор развития социальной системы и социальных отношений (мезоуровень), как отражение в психике и сознании людей социальных противоречий и разногласий (микроуровень).

Первую попытку рационального осмысления природы социальных конфликтов предприняли еще древнегреческий философ Анаксимандр (ок. 610–546 до н. э.), античный философ Гераклит (ок. 540–480 до н. э.). Идеи Гераклита о борьбе как основе всех вещей и его попытку обосновать позитивную роль борьбы в процессе общественного развития продолжил другой философ-материалист Эпикур (341–270 г. до н. э.). Эразм Роттердамский (1469–1536) раскрыл сложность примирения позиций противостоящих в конфликте сторон. Френсис Бэкон (1561–1626) выступил с резким осуждением социальных столкновений. В XVIII в. французские просветители Д. Пристли, Д. Дидро, Ж. Ж. Руссо осудили вооруженные конфликты и насилие.

Ход исторического процесса диктовал понимание роли социального конфликта в жизни общества. Конфликты стали восприниматься как неизбежные явления социальной жизни. Чарльз Дарвин (1809–1882) выдвинул теорию биологической эволюции, в которой описал развитие в живой природе как результат постоянной борьбы за выживание. Социальные дарвинисты Герберт Спенсер (1820–1903), Людвиг Гумплович (1838–1909), П. А. Кропоткин (1842–1921) в последующем объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора и борьбой за существование, подчеркивали противоречивый, конфликтный

характер общественного развития. Г. Спенсер обосновал принцип индивидуализма и конкуренции, стихийности в общественном развитии; экономической конкуренции он приписывал роль, аналогичную дарвинскому естественному отбору. Л. Гумплович определяющим в социальной жизни считал постоянную борьбу между группами. Он отмечал, что первоначальная борьба между ордами после возникновения государств сменилась борьбой между государствами, а внутри государств – между группами, классами, сословиями, политическими партиями. Заслугой Л. Гумпловича является также обоснование роли социальных групп и межгрупповых конфликтов в становлении и развитии различных социологических институтов. В качестве основных причин социальных конфликтов исследователь называл экономические, материальные мотивы. Русский теоретик анархизма Петр Алексеевич Кропоткин закономерным явлением исторического прогресса считал социальную революцию, а в качестве механизма преодоления противоречий предлагал концепцию абстрактной солидарности и взаимопомощи. Принято считать, что термин «социология конфликта» в научный оборот ввел немецкий социолог Георг Зиммель (1858–1918). Он рассматривал эволюцию форм социальной жизни людей, отводя особое место конфликту среди таких устойчивых проявлений социального взаимодействия, как авторитет, договор, подчинение, сотрудничество. По мнению Г. Зиммеля, конфликт, хотя и является одной из форм разногласия, в то же время выступает интегрирующей силой, объединяющей противоборствующие стороны, и тем самым укрепляет конкретные организации и в целом общество. Данные теоретические разработки широко использовались в 60–70-е гг. XX в. профсоюзными, политическими, государственными учреждениями в поисках согласия (консенсуса).

Основоположники марксизма-ленинизма преимущественно рассматривали конфликт с точки зрения его политического значения. Теория К. Маркса представляет собой достаточно стройную систему теории социальных конфликтов. В осмыслении проблем ликвидации частной собственности К. Маркс и Ф. Энгельс затрагивают многочисленные проблемы, касающиеся проблематики социальных конфликтов. В теории классовой борьбы и диктатуры пролетариата, разработанной В. И. Лениным, конфликты рассматривались на уровне классов, ведущая роль была отведена производственным отношениям; глобальные социальные

конфликты понимались как непереносимое условие разрешения социальных противоречий.

В начале XX в. заметный вклад в развитие конфликтологии внесли видные философы, социологи Питирим Александрович Сорокин (1889–1968) и Иван Александрович Ильин (1883–1954). Сорокин считал, что без знания общества и культуры никакие личные качества, включая поведение, образ мыслей, манеры, нравы человека, не могут быть развиты, реализованы и познаны. Он считал, что конфликт непременно связан с удовлетворением потребностей людей, а его основной источник – подавление базовых потребностей человека, невозможность их реализации. И. А. Ильин считал, что без отличий между людьми, социальными группами никакое общественное устройство невозможно. А это непременно вызывает появление организационно-иерархических конфликтов.

Среди наиболее значимых концепций конфликта XX в. является рассмотрение его на основе структурно-функциональной модели организации, обоснованной американским социологом Толкоттом Парсонсом (1902–1979). Структурный функционализм обосновал теорию «социального изменения», учитывающую значение дисфункциональных элементов в социальной системе, синтезировал две модели равновесия и конфликта, тем самым сделав поворот к изучению социального конфликта. Т. Парсонс признавал внутреннюю противоречивость социальной системы, соответственно ее потенциальную конфликтность. В то же время он представлял конфликт больше социальной аномалией, которую необходимо преодолевать, нежели как положительное явление.

Профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо (1880–1949) рассматривал природу социального конфликта с позиций, близких к подходам Т. Парсонса. Его школа человеческих отношений рассматривала конфликты как социальную болезнь, пропагандировала социальное равновесие, состояние сотрудничества.

Немецкий ученый Ральф Дарендорф (1929–2009) в концепции конфликтного развития общества предположил, что всякий элемент социальной системы в определенной степени дезорганизовывает работу всей системы. По его мнению, конфликты происходят по причине неравного доступа к ресурсам, борьбы за власть, престиж и авторитет, неравного положения людей в социальной структуре. Р. Дарендорф полагал, что бесконфликтное общество

в принципе невозможно, но люди способны управлять конфликтами и упреждать социальные потрясения.

Американский социолог Льюис А. Козер (1913–2003), один из основоположников функциональной модификации теории социального конфликта, трактовал его в отличие от Р. Дарендорфа как фактор социального развития и сплочения. В то же время он придерживался классических постулатов, выдвинутых Э. Дюркгеймом и Г. Зиммелем, в соответствии с которыми процесс социальной дифференциации и рост независимости индивидов и структур ведут к углублению социального конфликта. Это одновременно приводит к возрастанию гибкости социальных институтов и их способности справляться с последствиями конфликта.

§2. Понятие и функции конфликта

Конфликт (от лат. “*conflictus*” – столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов или мнений. Это наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [2, с. 81].

Конфликты могут быть как деструктивными, так и конструктивными. Деструктивные конфликты так или иначе связаны с нарушением процессов нормального функционирования социальной системы – разрушение отношений между людьми, нарушение эффективного взаимодействия между подразделениями компании, упадок дисциплины, снижение производительности труда и т. д. В свою очередь, конструктивные конфликты ориентированы на выявление накопившихся противоречий и поиск эффективных способов их устранения. За счет этого происходит укрепление внутриорганизационных связей, способности организации адаптироваться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Позитивные функции внешнего конфликта:

– конфликт вскрывает и разрешает противоречия и тем самым способствует общественному развитию. Своевременный и разрешенный конфликт может предотвратить более серьезные конфликты, ведущие к тяжелым последствиям;

– в открытой группе конфликт выполняет функции стабилизации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых отношений, снижает социальное напряжение;

- конфликт придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации, способствует общественному прогрессу;
- в состоянии конфликта люди более четко осознают как свои, так и противостоящие им интересы;
- конфликты способствуют получению информации об окружающей социальной среде, соотношении силового потенциала конкурирующих формирований;
- внешний конфликт способствует внутригрупповой интеграции и идентификации, укрепляет единство группы, мобилизует внутренние ресурсы.

Позитивные функции внутреннего конфликта:

- создание и поддержание баланса сил;
- социальный контроль за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей;
- создание новых социальных норм и институтов, обновление существующих;
- адаптация и социализация индивидов и групп;
- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений;
- установление неформальной иерархии в группе и обществе, в том числе выявление неформальных лидеров.

Конфликт выясняет позиции, интересы и цели участников и тем самым способствует сбалансированному решению возникающих проблем. В открытой социальной системе конфликт выполняет роль «предохранительного клапана», своевременно выявляя возникающие противоречия и сохраняя социальную структуру в целом.

Конфликт несет в себе *негативные функции*, когда:

- ◊ ведет к беспорядку и нестабильности;
- ◊ общество не в состоянии обеспечить мир и порядок;
- ◊ борьба ведется насильственными методами;
- ◊ следствием конфликта являются большие материальные и моральные потери;
- ◊ возникает угроза жизни и здоровья людей.

К негативным можно отнести большинство эмоциональных конфликтов и, в частности, конфликты, возникающие вследствие социально-психологической несовместимости людей. Негативными считаются конфликты, затрудняющие принятие негативных

решений. Негативные последствия может иметь и затянувшийся позитивный конфликт.

§3. Классификация конфликтов

Существует множество классификаций конфликтов. Можно выделить следующие виды конфликтов [14, с. 177–179]:

1. По масштабу конфликты бывают *общими*, охватывающими всю организацию, и *парциальными*, касающимися ее отдельной части.

2. По стадиям развития – *зарождающимися*, *зрелыми* или *угасающими*.

3. По степени осмысленности – *слепыми* или *рациональными*.

4. По формам протекания – *мирными* или *немирными*.

5. По продолжительности – *кратковременными* и *затяжными*. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.

6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают *внутренними* и *внешними*. К первым относятся внутриличностные, ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт обусловлен противоречием человека с самим собой. Чаще всего он порождается, когда человек сталкивается с несовпадением внешних требований и внутренних позиций и мотивации (неудовлетворенность трудом, невозможность реализации своего трудового потенциала), либо когда встает проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов (ролевой конфликт).

Межличностный конфликт. Наиболее распространен, вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или поведения (проблемы распределения ресурсов в коллективе, споры за вакантное рабочее место, несовпадение взглядов и др.). Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность.

Конфликты между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их, становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом.

Межгрупповые конфликты, то есть между группами (фор-

мальными и неформальными), а также между профсоюзами и администрацией. Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников, что затрудняет их разрешение.

7. С точки зрения *организационных уровней*, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными, вертикальными и смешанными.

8. По *сфере возникновения* конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и *личностные*, затрагивающие его неофициальные отношения.

9. По *распределению потерь и выигрышей* между сторонами можно говорить о *симметричных* и *асимметричных* конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

10. Исходя из *степени внешнего проявления*, конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

11. В соответствии с *направленностью развития* выделяют эскалируемые (разрастающиеся) и канализируемые конфликты.

12. В зависимости от *количества причин*, лежащих в основе, конфликты разделяют на однофакторные и многофакторные.

13. По своим *последствиям* конфликты бывают конструктивными и деструктивными.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится *деструктивным*.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в *деструктивный*. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

§4. Структура конфликта

Общая структура конфликта выглядит следующим образом: *конфликтная ситуация + инцидент = конфликт* [12, с. 143].

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, создающие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств (искры), которые являются поводом для конфликта.

Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих. Помимо конфликтантов, это также *сочувствующие, провокаторы (подстрекатели), примирители, консультанты, невинные жертвы*.

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

§5. Стадии развития конфликта

Исследователи выделяют следующие стадии развития конфликта (см. рис. 1.1) [2, с. 264]:

- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- эскалация конфликта (нарастание);
- кульминация;
- разрешение конфликта;
- переговоры;
- послеконфликтная стадия.

Предконфликтная ситуация. Это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности. Предконфликтную ситуацию можно условно разделить на три фазы развития:

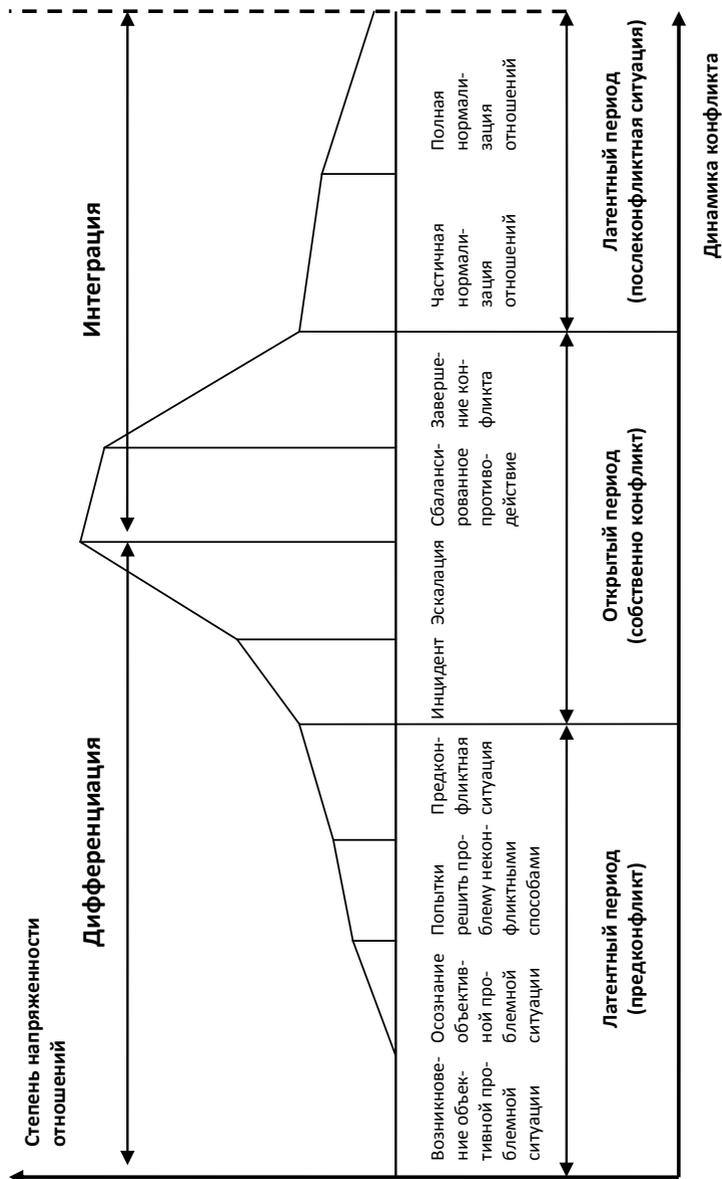


Рис. 1.1.1. Стадии развития конфликта

– возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид;

– стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни;

– разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу с ним.

Инцидент – это формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

- стороны (сторона) стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс;
- одна из сторон делает вид, что «ничего не произошло» (уход от конфликта);
- инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния.

Эскалация конфликта. Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению. Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения:

- ◊ активно-конфликтное поведение (вызов);
- ◊ пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- ◊ конфликтно-компромиссное поведение;
- ◊ компромиссное поведение.

Три основные фазы в развитии конфликта:

- переход конфликта из латентного состояния в открытое противостояние сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресур-

сами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой ступени еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

- дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

- конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой ступени конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Кульминация. Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает (или их родственным связям, или дружеским отношениям). *Кульминация* – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то взрывном эпизоде или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта какими-то иными путями.

Разрешение конфликта. На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации – невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;

- борьба идет до полного поражения одной из сторон;
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Необходимо также учитывать два аспекта (понятия): *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта*.

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает *переговоры*. Обычно одним из условий начала переговорного процесса является временное перемирие. Но возможны варианты, когда на стадии предварительных договоренностей стороны не только не прекращают враждовать, но идут на обострение конфликта, стремясь упрочить свои позиции на переговорах.

Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон и включают всевозможные процедуры:

- признание наличия конфликта;
- утверждение процедуры, правил и норм;
- выявление основных спорных вопросов;
- исследование возможных вариантов решения проблемы;
- поиск соглашения по каждому спорному вопросу и урегулирование конфликта в целом;
- выполнение всех принятых взаимных обязательств.

В основу переговорного процесса может быть положен метод *компромисса*, основанный на взаимных уступках сторон, или метод *консенсуса*, ориентированный на совместное решение существующих проблем.

Послеконфликтная стадия. Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью завершен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;
- насколько велики потери сторон;
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;

- удалось ли в результате мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или являлся результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

§6. Причины возникновения конфликтов в организациях

Общими причинами возникновения конфликтов являются:

- *объективные* причины (внешние обстоятельства, стереотипы поведения, социальное положение индивида, образ жизни, нормативно-правовая база);
- *организационные* (включает структурные, функциональные, ситуативные причины конфликтов). В этом случае конфликты возникают в связи с плохо организованной деятельностью индивидов;
- *социально-психологические факторы* (психологические и социальные установки);
- *субъективные* причины зависят от человека, его восприятия и формы поведения, психики.

Существует множество причин возникновения конфликтов в организациях. Основными из них можно назвать следующие:

- 1) ограниченность ресурсов, распределяемых в организации;
- 2) неудовлетворительные условия труда;
- 3) недостатки в организации труда;
- 4) неритмичность работы;
- 5) неудобный график работы;
- 6) взаимозависимость задач;
- 7) несоответствие прав и обязанностей;
- 8) необеспеченность заданий ресурсами;
- 9) низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- 10) различия в целях;
- 11) различия во взглядах и представлениях;
- 12) неудовлетворительные коммуникации;
- 13) обманутые надежды. Обещания, данные людям, не выполняются;

- 14) различия в психологических особенностях людей;
- 15) отсутствие четкости в распределении трудовых обязанностей.

§7. Конфликтогены

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Главную роль в возникновении таких конфликтов играют *конфликтогены*.

Конфликтогены – это вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника. Конфликтогенами являются слова и обороты речи, определенная интонация, жесты, действия (бездействие) и поступки, уход от продолжения общения. Неаккуратность (пролитый кофе на ковер), необязательность (опоздание, невыполнение обещания), нарушение этикета (не поздоровались, не уступили место в транспорте, забыли поздравить) являются источником разнообразных бытовых конфликтов.

Проблема состоит в том, что человек иногда либо не замечает, либо считает вполне допустимым или заслуженным использование обидных слов и действий по отношению к другим.

Разжиганию конфликтов способствует эскалация конфликтогенов, когда на какой-либо конфликтоген в адрес человека он старается ответить более сильным конфликтогеном для того, чтобы сильнее, больнее проучить обидчика.

Проявление конфликтогенов:

1. Выраженное недоверие, отрицательное отношение к собеседнику. Реплики: «Вы меня обманываете», «Что-то я не очень вам верю», «Вы же в этом не разбираетесь» и др.
2. Обвинения: «Вы все испортили», «Ты вор», «Это ты во всем виноват» и др.
3. Перебивание говорящего; нежелание выслушать и принять к сведению точку зрения собеседника.
4. Заниженная оценка роли партнера и его вклада в общее дело; преувеличение собственных достижений.
5. Подчеркивание возрастных, социальных и других различий между собой и собеседником не в его пользу. Обидные сравнения.
6. Снисходительные отношение и тон (унижение под видом доброжелательности). Реплики: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как в вашем возрасте можно этого не знать?», «Вы умный

человек, а поступаете...». Советы, данные во всеуслышание (они воспринимаются как упреки, вызывают желание не следовать им или делать по-своему).

7. Нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту. Слова-угрозы: «мы еще встретимся», «я тебе это припомню», «ты покалечешь» и др.

8. Устойчивое навязывание своего мнения. Реплики-долженствования: «вы должны», «ты обязан»; слова, выражающие категоричность: «всегда», «никогда», «все», «никто» и др.

9. Неискренность в суждениях; двойные стандарты в действиях.

10. Неожиданное прерывание разговора.

11. Оскорбления, насмешки и прозвища.

12. Искажение имени собеседника.

В психологии коммуникативные конфликтогены делятся на пять видов в соответствии с причинами их проявлений:

- агрессивность;
- стремление к превосходству;
- проявления эгоизма;
- нарушение правил;
- неблагоприятное стечение обстоятельств.

Агрессивность как отсутствие социального взаимодействия может являться чертой личности, наблюдаться при ряде нервных и психических расстройств, а также быть реакцией на сложившиеся обстоятельства. Природная агрессивность присуща немногим людям. Как черта характера она возникает из стремления самоутвердиться в окружении – группе сверстников, семье, трудовом или спортивном коллективе, или является бунтом против того, кто занимает позицию лидера (авторитарного родителя, начальника, старшего по статусу).

Ситуативная агрессивность является результатом внутренних противоречий, либо она возникает под влиянием внешних условий (личные, рабочие проблемы, плохое самочувствие, настроение).

Проявление агрессивности связано с понятием фрустрации. Это состояние появляется, когда человек сталкивается с реальными или воображаемыми препятствиями и не может удовлетворить свое желание или потребность. Оно сопровождается комплексом отрицательных эмоций: разочарованием, раздражением, гневом, тревогой и т. д. Хроническая фрустрация способна стать причиной неврозов и приводит к негативным изменениям

характера, провоцируя развитие комплекса неполноценности.

Стремление к превосходству. Стремление к раскрытию личностного потенциала и преодолению недостатков активизирует человека и дает ему настойчивость и упорство в достижении цели. Соревновательность продуктивно проявляется в желании овладеть новыми профессиями, навыками и умениями, усвоить больше знаний по сравнению с другими, превзойти коллег в мастерстве. Но это влечение порождает и отрицательные свойства личности: карьеризм, честолюбие, высокомерие, властолюбие, чувство вседозволенности, завышенная оценка всего своего и немотивированное обесценивание чужого, склонность к хвастовству, зависть и др.

В межличностных отношениях конфликтогены, относящиеся к этой области, выражаются в виде приказаний, угроз, постоянных замечаний, преобладании критики и отрицательной оценки в суждениях. Более сложным проявлением является подшучивание над тем, кто не умеет дать достойный отпор, снисходительные отношение и тон, когда превосходство демонстрируется с неискренним оттенком доброжелательности. Излишняя уверенность в своей правоте и самоуверенность заставляет человека в подробностях и с приукрашиванием рассказывать о своих успехах, навязывать желаемые действия, которые выдаются за советы; перебивать собеседника и поправлять его. Крайним проявлением будут насмешки, издевки, сарказм, обвинения.

Эгоизм – это система ценностей человека, в которой личные потребности преобладают над интересами другого человека или группы лиц. Удовлетворение собственных интересов расценивается как высшее благо. Разнообразные проявления эгоизма являются конфликтогенами, так как эгоист добивается своей выгоды в ущерб другим, и эта несправедливость провоцирует конфликт. В психологической и этической теории эгоизм – это свойство, которое необходимо преодолевать.

К проявлениям эгоизма относят обман и попытку обмана, перекалывание ответственности на другого и утаивание информации.

Стремление к превосходству и проявления эгоизма можно считать скрытой агрессией, так как они представляют собой косвенное посягательство на интересы другого человека и его достоинство. По закону эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает ответ в виде явной и более сильной агрессии.

Нарушение любого правила (этикета, игры, внутреннего распорядка учреждения, дорожного движения, установленного режима) является конфликтогеном. Основные функции правил – это предупреждение конфликтов.

Конфликтогены по отношению к потребностям:

– потребность в информации. Каждый человек чувствует себя неуютно, если ощущает недостаток информации о ситуации, в которой он находится. Самые очевидные конфликтогены – это сокрытие информации, дезинформация, то есть обман;

– навязывание собеседнику недоступного стиля речи. Если в разговоре с коллегой вы сыплете терминами, которых он не знает, то, с одной стороны, вы как бы отсекаете его от важной для него информации, а с другой – вызываете у него чувство неполноценности;

– некоторая таинственность, часто проявляющаяся в дружеском общении: вот двое коллег перешептываются, переглядываются, давая тем самым понять окружающим, что их связывает некая тайна, что они являются особами, приближенными к начальству;

– потребность во внимании. Эта потребность проявляется у разных людей по-разному. У некоторых – это желание сконцентрировать на себе внимание окружающих, у других, наоборот, быть в тени и не привлекать к себе внимания;

– потребность в общении и потребность уйти от общения. Конфликтогеном будет стремление как навязать свое общество, так и отсутствие отклика на просьбу пообщаться.

Столкнувшись с конфликтогеном в поведении собеседника, нужно постараться сохранить внутреннее достоинство, реагировать миролюбиво и противостоять эскалации. Для этого необходимо:

1) отказаться от употребления конфликтогенов в общении;

2) не допускать взаимный обмен обидными словами (конфликтогенами) или постараться прекратить в самом начале: сделать это позже будет трудно или невозможно;

3) попытаться понять состояние говорящего, проявлять к нему эмпатию (представить, какие чувства вызовут у него определенные слова и действия). Есть вероятность, что источником его агрессии является злость на ситуацию, в которой он беспомощен, а не на собеседника;

4) в диалоге высказываться информативно и недвусмысленно, не допускать намеков и недоговаривания;

5) в коллективе создавать благожелательную атмосферу, в которой окружающим психологически комфортно: разговаривать доброжелательно, искренне улыбаться, не скрывать положительную оценку (похвала, комплимент), демонстрировать уважительное отношение к собеседнику;

6) по возможности избегать категоричности: это предполагает превосходство и подчинение собеседников. Вместо безапелляционных «я считаю», «я уверен» рекомендуется употреблять высказывания, предполагающие гибкость: «я полагаю», «я думаю»;

7) давать оценочные суждения, советы и рекомендации собеседнику наедине, а не в присутствии других.

§8. Стратегии поведения в конфликте

Стратегия поведения в конфликте – это ориентация человека (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. Выделяют следующие стратегии поведения в конфликте:

- соперничество;
- приспособление;
- уклонение;
- компромисс;
- сотрудничество;
- подавление;
- переговоры.

Соперничество является таким видом поведения, когда субъект стремится к удовлетворению своих собственных интересов, принося ущерб интересам противоположного субъекта. Следуя представленной стратегии, человек уверен, что одержать верх в конфликте возможно только для одного участника, а сама победа для одного всегда будет означать поражение для другого. Человек, предпочитающий соперничество, будет «гнуть свою линию» всеми доступными ему способами. Противоположная же позиция братья во внимание им не будет.

Основные действия человека при стратегии «Соперничество»:

- жесткий контроль над действиями оппонента;
- постоянное и преднамеренное давление на оппонента любыми способами;
- применение обмана, хитростей для создания перевеса в свою сторону;

- провокация оппонента на совершение ошибок и непродуманных шагов;
- нежелание вступать в конструктивный диалог по причине самоуверенности.

Приспособление как способ поведения в конфликте характеризуется тем, что субъект готов убраться на задний план свои потребности, желания и интересы и пойти на уступки оппоненту, чтобы не допустить конфронтации. Подобную стратегию нередко выбирают люди с заниженной самооценкой, неуверенные в себе и считающие, что их позиция и мнение не должны браться в расчет.

Основные действия человека при стратегии «Приспособление»:

- ◇ постоянное соглашение с требованиями оппонента в угоду ему;
- ◇ активная демонстрация пассивной позиции;
- ◇ отсутствие претензии на победу и сопротивление;
- ◇ лесть, потакание оппоненту.

Суть данной стратегии *избегания* заключается в том, что человек старается сделать все возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на потом. При такой стратегии человек не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам оппонента.

Основные действия человека при стратегии «Избегание»:

- отказ от взаимодействия с оппонентом;
- тактика демонстративного ухода;
- отказ от применения силовых методов;
- игнорирование любой информации от оппонента, отказ от сбора фактов;
- отрицание важности и серьезности конфликта;
- преднамеренное замедление в принятии решений;
- страх сделать ответный ход.

Компромисс является частичным удовлетворением интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия (взаимные уступки).

Основные действия человека при стратегии «Компромисс»:

- ориентированность на равенство позиций;
- предложение своих вариантов в ответ на предложение вариантов оппонента;
- иногда использование хитрости или лести с целью вызова у оппонента благожелательного отношения;
- стремление к поиску взаимовыгодного решения.

Выбирая стратегию *сотрудничества*, субъект конфликта настроен на разрешение конфликта таким образом, чтобы это было выгодно всем участникам. Причем здесь не просто учитывается позиция оппонента или оппонентов, но и присутствует стремление к тому, чтобы их требования были максимально удовлетворены, как и свои собственные.

Основные действия человека при стратегии «Сотрудничество»:

- сбор информации об оппоненте, предмете конфликта и самом конфликте;
- подсчет ресурсов всех участников взаимодействия с целью выработать альтернативные предложения;
- открытое обсуждение конфликта, стремление его «определить»;
- рассмотрение предложений оппонента.

Подавление применяется, главным образом, в том случае, если не ясен предмет конфликта или же если он перешел в деструктивную фазу, то есть стал представлять непосредственную угрозу для участников; а также тогда, когда невозможно вступить в открытый конфликт по каким-либо причинам или когда есть риск «упасть лицом в грязь», потерять авторитет и т. п.

Основные действия человека при стратегии «Подавление»:

- ◇ целенаправленное и последовательное сокращение количества оппонентов;
- ◇ разработка и применение системы норм и правил, способных упорядочить отношения между оппонентами;
- ◇ создание и поддержание условий, препятствующих или затрудняющих конфликтное взаимодействие сторон.

Проведение переговоров является одной из наиболее распространенных стратегий разрешения конфликтов. При помощи переговоров разрешаются как микроконфликты (в семьях, организациях), так и конфликты макроуровня, то есть конфликты мирового и государственного масштаба.

Основные действия человека при стратегии «Переговоры»:

- ориентированность на поиск взаимовыгодного решения;
- прекращение любых агрессивных действий;
- проявление внимания к позиции оппонента;
- тщательное обдумывание последующих действий;
- использование посредника.

Каждая из рассмотренных стратегий обладает своими преи-

муществами и недостатками. Использовать их необходимо с учетом конкретной ситуации. Кроме того, большое значение имеют личностные характеристики конфликтующих сторон, а также принципиальность в отстаивании своих интересов.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки различных стратегий поведения в конфликте

Стратегии поведения в конфликте	Преимущества и недостатки
Соперничество	Жесткое отстаивание своей позиции может помочь субъекту одержать верх в случае конфликта. Но такая стратегия не может быть применима, если последующее взаимодействие людей подразумевает длительные отношения, например, совместную работу, дружбу, любовь. Ведь отношения могут развиваться только в том случае, когда в расчет берутся желания и интересы всех людей, а поражение одного будет означать поражение для каждого
Приспособление	В том случае, если предмет конфликта не представляет особой важности, а главным является сохранение конструктивного взаимодействия, позволить человеку одержать верх, тем самым самоутвердившись, может стать самым эффективным способом разрешения конфликта. Однако если причиной конфликта является нечто существенное, что-то, что затрагивает чувства всех вовлеченных в конфликт людей, то такая стратегия не принесет должного результата
Уклонение	Стратегия «Избегание» может оказаться полезной в ситуации, когда суть конфликта не особо важна или когда отношения с оппонентом поддерживать не планируется. Но если отношения с человеком важны для вас, то уклонением от ответственности, перекладыванием проблем на чужие плечи ситуацию не разрешить, иначе это грозит не только усугублением положения дел, но и ухудшением отношений и даже их окончательным разрывом

Продолжение таблицы 1.1

Стратегии поведения в конфликте	Преимущества и недостатки
Компромисс	Несмотря на то, что компромисс подразумевает удовлетворение интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия, что, по сути, является справедливым, важно иметь в виду, что в большинстве ситуаций данная стратегия должна рассматриваться только в качестве промежуточного этапа разрешения ситуации, предшествующего поиску наиболее оптимального решения, полностью устраивающего конфликтующие стороны
Сотрудничество	Сотрудничество ориентировано на понимание противоположной позиции, внимание к точке зрения оппонента и поиск устраивающего всех решения. Благодаря такому подходу можно добиться взаимоуважения, взаимопонимания и доверия, что самым лучшим образом способствует развитию долгосрочных, крепких и стабильных отношений. Наиболее эффективно сотрудничество, когда предмет конфликта важен для всех его сторон. Однако в некоторых ситуациях найти устраивающее всех решение может быть очень трудно, в особенности, если оппонент не настроен сотрудничать. В таком случае стратегия «Сотрудничество» может лишь усложнить конфликт и отсрочить его решение на неопределенный срок
Подавление	Эффективное подавление конфликта возможно, если суть конфликта недостаточно ясна, так как это сведет на «нет» взаимные нападки оппонентов и уберезет их от бессмысленной траты своей энергии. Также подавление может быть эффективным, когда продолжение конфликта может нанести серьезный ущерб обеим сторонам. Но, прибегая к подавлению, важно грамотно рассчитывать свои силы, в противном случае ситуация может усугубиться и обернуться против вас (если оппонент окажется сильнее)
Переговоры	Стратегия «Переговоры» позволяет противоборствующим сторонам найти общий язык, не неся

Окончание таблицы 1.1

Стратегии поведения в конфликте	Преимущества и недостатки
	при этом никаких потерь. Она очень эффективна, так как нейтрализует агрессивное противостояние и сглаживает ситуацию, а также предоставляет сторонам время на обдумывание происходящего и поиск новых решений. Однако если вдруг переговоры по какой-то причине затягиваются, это может быть расценено какой-либо из сторон как уход от конфликта или нежелание решать проблему

§9. Типология конфликтных личностей

Из числа конфликтных личностей можно выделить шесть характерных типов, которые четко отличаются по своим существенным характеристикам.

«Демонстративные». Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду. Участие в процессе выяснения отношений для людей данного типа является комфортным состоянием.

«Ригидные». Слово «ригидный» означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых «если факты нас не устраивают – тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

«Неуправляемые». Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение – агрессивное, вызывающее. Такой тип действует по ситуации и интуитивно, планирование своих действий – трудновыполнимая задача.

«Сверхточные». Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций за-

вышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко приводят к неустроенности личной жизни.

«Рационалисты». Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником.

«Безвольные». Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его «устаами глаголет истина».

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) является «ситуативным», то есть проявляется только при создании определенной ситуации. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.

§10. Методы исследования конфликтов

Диагностика конфликта – знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Конечная цель диагностики конфликтов – получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов.

Исследуя конфликты, необходимо рассматривать их как сложнорганизованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня. Важно выявить все многооб-

разие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, а также взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними по отношению к нему явлениями.

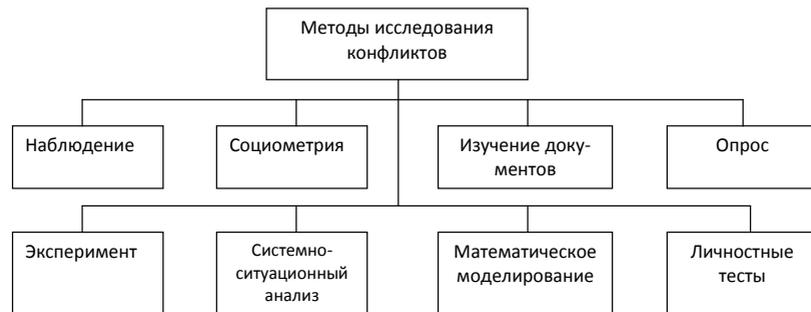


Рис. 1.2. Методы диагностики конфликтов

Наблюдение. Прямая и непосредственная регистрация событий и условий, в которых они имеют место. Применяется для изучения конфликтов различного уровня – от внутрличностного до межгосударственного. Как метод сбор первичной информации об изучаемом объекте путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий наблюдение обладает рядом достоинств. В ходе наблюдения конфликт воспринимается непосредственно. Это может быть обеспечено участием в конфликте (наблюдатель выступает одним из оппонентов) и восприятием конфликта со стороны (свидетель, второстепенный участник, посредник). Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их весомость и эффективность воздействия. При наблюдении сохраняется естественность условий, в которых протекает конфликт. Есть возможность изучения конфликта в динамике.

Однако наблюдение как метод изучения конфликта имеет и недостатки: частный характер наблюдаемой ситуации; взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель становится в той или иной степени участником конфликта, и его психика подвергается изменениям, которые присущи противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и др.). Полученные таким образом факты

несут отпечаток личностной, субъективной оценки. Необходимо учитывать также влияние на результаты изучения конфликта личного опыта, знаний, установок, эмоционального состояния наблюдателя. К недостаткам можно также отнести трудоемкость оформления итогов наблюдения.

Социометрия – социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработанный американским социальным психологом и психиатром Я. Морено, применяется для выявления напряженных взаимоотношений в малой группе. Социометрия основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

Разработаны различные модификации социометрии: координатно-социограммный метод позволяет выделять в исследуемых группах конфликтные пары, индифферентных личностей, микрогруппы с положительными и отрицательными статусами в официальном и неофициальном общении; пространственная социометрия позволяет выявить членов группы, с которыми у испытуемого более близкие отношения, и тех, с кем у него безразличные или конфликтные отношения; цветовой тест отношений может быть использован в тех случаях, когда у опрашиваемых существует установка на сокрытие от исследователя своих конфликтных отношений в группе и пр.

Изучение документов. Исследование информации для ретроспективного анализа конфликтов, зафиксированной в рукописном или печатном тексте (трудовые договора, договора между организациями, должностные инструкции, конкретные приказы и распоряжения, объяснительные записки, доклады и т. п. в зависимости от ситуации), на компьютерном диске, киноплёнке и т. п.

Опрос в настоящее время наиболее распространен в изучении конфликтов и включает разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах (нередко по гипотетическим ситуациям взаимодействия, которые предъявляются испытуемому). Например, шкала-опросник Ф. Фидлера – Ю. Ханина, состоящая из противоположных по смыслу пар слов (антонимов), позволяет описать атмосферу в группе и получить информацию об уровне ее конфликтности.

Тестовые процедуры позволяют выявить избираемые испытуемым стратегии поведения в конфликтах (например, опросник К.

Томаса, позволяющий выявить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса). С помощью широко известного опросника Ф. Розенцвейга (состоит из картинок, описывающих некие инциденты между персонажами, в которых испытуемому предлагается идентификация с одним из них) можно выявить, в какой степени человеку свойственно реагировать на фрустрирующие ситуации поиском виноватого вовне, самообвинением и другими известными типами реакций. Существует созданная на основе методической идеи Розенцвейга модификация теста, адаптированная к организационным условиям нашей культуры.

В современной практике применяется широкий спектр опросных методов для выявления стилей взаимодействия конфликтующих сторон.

Эксперимент. Экспериментальное изучение конфликта основывается на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях, и фиксации реакций человека на эти ситуации. Среди разработанных экспериментальных игровых процедур – матричные игры (типа «дилеммы заключенного»), переговорные игры (в которых участники вступают в коммуникацию друг с другом, пытаясь достичь одностороннего или взаимного выигрыша), коалиционные игры (предполагающие формирование участниками коалиций внутри группы), локомоционные игры (с движением сторон в направлении поставленной задачи или выбранной участниками цели) и социальные игры-ловушки (социальные задачи-дилеммы), а также и более сложные конфликтные ситуации, моделирующие реальные столкновения.

Однако подобные исследования конфликтов связаны с трудностями организационного характера, некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. Кроме того, сложные формы человеческого поведения в действительности оказываются гораздо богаче своей инсценировки, нет уверенности в том, что взаимосвязи, выявленные в игровой ситуации, проявятся в реальных конфликтах. Эти трудности привели к тому, что эксперимент в настоящее время довольно редко применяется для изучения внутригрупповых и межличностных конфликтов.

Системно-ситуационный анализ конфликта. Предполагает изучение конфликтов по единицам. В качестве единицы анали-

за используется конфликтная ситуация – наименьшая целостная, неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы. В ходе изучения устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменяется. После определения пространственных, временных и содержательных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ. Использование конфликтной ситуации в качестве единицы анализа дает возможность стандартизировать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах.

Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не вообще, а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп. Конфликтные ситуации можно анализировать ретроспективно (изучение документов, опрос участников и свидетелей конфликта) и непосредственно во время реального развития событий. Для проведения ситуационного анализа разрабатывается специальный бланк, в котором отражаются основные характеристики конфликта, интересующие конфликтолога.

Математическое моделирование. Математическое моделирование с привлечением современных средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. Математическая модель конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры (отражают внешние условия и слабоменяющиеся характеристики конфликта) и переменные составляющие. Среди математических моделей, используемых в конфликтологии, – вероятностные распределения, модели целенаправленного поведения, имитационные модели. К настоящему времени наибольшего прогресса удалось достигнуть в анализе и описании конфликтов со следующими свойствами: число участников конфликта равно двум, число способов действий каждого участника конечно и их индивидуальные цели диаметрально противоположны. Эти ограничения, а также неочевидность целей и стратегий участников конфликтов существенно снижают круг ситу-

аций реального межличностного взаимодействия, к которым применимы созданные математиками описания.

Личностные тесты. На сегодняшний день в психологии пока не разработан опросник или тест, специально предназначенный для определения такого интегрального свойства личности, как конфликтность, отражающего частоту вступления в межличностные конфликты. Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, указывающих на повышенную конфликтность личности. К числу наиболее часто применяемых общепризнанных тестов и опросников, позволяющих выявить те или иные аспекты конфликтности личности и определить ее уровень, можно отнести:

- тест А. Басса – А. Дарки (предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности);
- диагностику межличностных отношений Т. Лири (дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим);
- личностный тест Г. Айзенка (позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал – «экстраверсия–интроверсия» и «нейротизм–стабильность»);
- 16-факторный личностный опросник Кеттелла (позволяет выявить психологические особенности, влияющие на конфликтность, скрытность, практичность, жесткость, суровость, честолюбие и пр.);
- шкалу реактивной и личной тревожности Ч. Спилбергера–Ю. Ханина (предназначена для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности);
- методику «Q-сортировка» Х. Залена–Д. Штока (позволяет измерить проявление таких тенденций поведения, как зависимость–независимость, общительность–необщительность, стремление к борьбе – избегание борьбы) и др.

Личностные тесты используются в исследовательских целях и в качестве источников информации об участниках конфликта, но в строгом смысле не являются методами изучения самого конфликта.

§11. Формы производственных конфликтов

Производственные конфликты могут осуществляться в следующих основных формах: *образование клик, забастовки, саботаж, интриги* [14, с. 180].

Кликой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии. Их цель состоит в захвате реальной власти в организации либо упрочении своих позиций.

Интрига – это нечестное запутывание окружающих, чтобы вынудить их к действиям, выгодным инициаторам, и нанесение ущерба тем, против кого она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, которая распространяется через «третьи руки», очерняя или обеляя людей и их поступки.

Забастовка – это временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, но при крайнем обострении отношений может вспыхнуть стихийно.

Выделяют следующие формы забастовок:

- прекращение работы и уход с рабочего места;
- работа по правилам (итальянская забастовка). Их неукоснительное соблюдение нарушает обычный ход трудового процесса из-за нестыковок, быстро преодолевать которые неформальными методами персонал как раз и отказывается. Такая забастовка не регулируется законом и не создает основы для привлечения работников к ответственности;
- замедленная работа, например в темпе, составляющем половину от нормального;
- пульсирующая забастовка (люди работают неполное время, например час в смену или отдельными группами);
- оккупационная забастовка (работа прекращается, но все находится на своих местах);
- активная забастовка (работа по-своему).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- полное или частичное удовлетворение требований участников;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей или бойкота хозяев;
- организованное отступление;
- «слом» с помощью силы или маневра.

Последний может иметь следующие формы:

◊ судебное преследование организаторов и участников; устранение лидера путем подкупа, шантажа, физического насилия;

- ◊ призыв властей к прекращению забастовки или их силовые действия;
- ◊ организация штрейкбрехерства (привлечение временных работников) или локаут (увольнение всех участников);
- ◊ полное или частичное удовлетворение требований бастующих.

Саботаж всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций. Правила, регламентирующие их деятельность, бывают порой настолько жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении; неукоснительное же их исполнение (в чем саботаж часто и проявляется) ее парализует.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании возникающих нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании; в результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектами саботажа могут быть: 1) организация работы (их эффективные, но незаконные приемы заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни); 2) техника и материальные ресурсы (они выводятся из строя или нерационально используются с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к исполнителям).

§12. Управление конфликтами

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений [17, с. 55].

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие:

- на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта;
- на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Управление конфликтами включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Прогнозирование конфликта направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и др.

Предупреждение (профилактика) конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности:

- признание реальности конфликта конфликтующими сторонами;
- легитимация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюде-

нию установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;

– институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Таблица 1.2

Технологии регулирования конфликта

Название технологии	Содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- объективности и адекватности оценки конфликта;
- конкретно-ситуационного подхода;

- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулой конфликта: «конфликтная ситуация + инцидент = конфликт».

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого. Разрешить конфликт – это значит:

- устранить конфликтную ситуацию,
- исчерпать инцидент.

§13. Методы управления конфликтами

Существует множество методов управления конфликтами. Их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения:

- ◇ внутриличностные;
- ◇ структурные;
- ◇ межличностные;
- ◇ персональные;
- ◇ переговоры;
- ◇ ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я-высказывание»). Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников конфликтов в организации, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы стимулирования работников и т. п. К таким методам относят следующие:

1. Разъяснение требований к работе. Метод реализуется через составление должностных инструкций и разработку документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

2. Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы.

3. Разработка, уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

4. Создание обоснованных систем вознаграждения.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся избегание (уклонение), приспособление, конкуренция (подавление), компромисс и сотрудничество, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки человека заставить принять его точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации.

Персональные методы. Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

– использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

– изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;

– убеждение участников конфликта;

– изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

– вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

Переговоры как метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон конфликта;

- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Ответные агрессивные действия – методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

Практикум

Кейс 1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Кейс 2.

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Кейс 3.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Кейс 4.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Кейс 5.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Кейс 6.

В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе

хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла – таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге.

Вопрос. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

Кейс 7.

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше: средний возраст персонала – 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно – они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек, в свою очередь, понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение.

Вопрос. Как можно выйти из подобной ситуации?

Кейс 8.

В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании», – он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным – мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются.

Вопрос. Что следует предпринять его коллегам?

Кейс 9.

В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени.

Вопрос. Как помощнику выйти из этой ситуации?

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность конфликта?
2. Каковы позитивные и негативные функции конфликта?
3. Кто является автором функциональной модификации теории социального конфликта?
4. Дайте классификацию конфликтов. Какие конфликты чаще всего встречаются в организациях?
5. Как выглядит структура конфликта?
6. Из каких стадий состоит процесс развития конфликта?
7. Дайте определение конфликтогена. Чем конфликтогены отличаются от конфликтов?
8. Какие типы конфликтных личностей выделяют исследователи?
9. Раскройте содержание психодиагностики конфликтов в организациях. Каковы ее этапы?
10. Каковы причины возникновения конфликтов в организациях?
11. Чем забастовка как форма производственного конфликта отличается от саботажа?
12. Какие существуют формы производственных конфликтов?
13. Перечислите стратегии поведения в конфликте. В чем их преимущества и недостатки?
14. Назовите методы управления конфликтами. В каких случаях целесообразно использовать тот или иной метод?
15. Какие существуют технологии регулирования конфликтов?

Фонды оценочных средств

- 1. Конфликт в переводе с латинского означает:**
 - а) соглашение;
 - б) столкновение;
 - в) существование;
 - г) борьба.
- 2. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:**
 - а) конфликтными отношениями;
 - б) конфликтной ситуацией;
 - в) инцидентом;
 - г) конфликтным взаимодействием.

3. Конфликт равен:

- а) конфликтная ситуация + инцидент;
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент;
- г) конфликтные отношения + конфликтоген.

4. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам, называется:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) интрига;
- г) конкуренция.

5. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная;
- в) конформистская;
- г) nonконформистская.

6. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:

- а) переговорный процесс;
- б) сотрудничество;
- в) компромисс;
- г) подавление.

7. ... методы управления конфликтом влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента:

- а) внутриличностные;
- б) межличностные;
- в) персональные;
- г) структурные.

8. Методы управления конфликтами, которые акцентируют внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам:

- а) структурные;
- б) межличностные;
- в) персональные;
- г) переговоры.

9. Организация общения между субъектами конфликтного

взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективно-го общения – это ... технологии регулирования конфликта:

- а) информационные;
- б) социально-психологические;
- в) организационные;
- г) коммуникативные.

10. Какой вид деятельности НЕ входит в управление конфликтами:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) регулирование;
- г) разрешение.

11. Вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта – это ... конфликта:

- а) регулирование;
- б) стимулирование;
- в) разрешение;
- г) планирование.

12. Регулирование как вид деятельности по управлению конфликтами включает ряд этапов, к которым НЕ относится:

- а) признание реальности конфликта конфликтующими сторонами;
- б) легитимация конфликта;
- в) институционализация конфликта;
- г) дифференциация конфликта.

13. ... является таким видом поведения, когда субъект стремится к удовлетворению своих собственных интересов, принося ущерб интересам противоположного субъекта. Следуя представленной стратегии, человек уверен, что одержать верх в конфликте возможно только для одного участника, а сама победа для одного всегда будет означать поражение для другого:

- а) подавление;
- б) соперничество;
- в) приспособление;
- г) компромисс.

14. ... как способ поведения в конфликте характеризуется тем, что субъект готов убрать на задний план свои потребности, желания и интересы и пойти на уступки оппоненту, чтобы не допустить конфронтации:

- а) приспособление;
- б) избегание;
- в) компромисс;
- г) переговоры.

15. Основные действия человека при стратегии ...: ориентированность на поиск взаимовыгодного решения; прекращение любых агрессивных действий; проявление внимания к позиции оппонента; тщательное обдумывание последующих действий; использование посредника:

- а) компромисс;
- б) переговоры;
- в) сотрудничество;
- г) соперничество.

16. К формам забастовки НЕ относится:

- а) работа по правилам;
- б) оккупационная забастовка;
- в) прекращение работы и уход с рабочего места;
- г) активизация работы профсоюзов.

17. Тип конфликта, когда его участники скрывают нарастающие противоречия от посторонних глаз:

- а) личностный;
- б) латентный;
- в) мирный;
- г) конструктивный.

18. Люди, принадлежащие к данному типу конфликтных личностей, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Раз и навсегда сложившееся мнение такой личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими:

- а) демонстративные;
- б) неуправляемые;
- в) ригидные;
- г) сверхточные.

19. К ситуативному типу конфликтных личностей относятся:

- а) рационалисты;
- б) демонстративные;
- в) сверхточные;
- г) ригидные.

20. ... причины возникновения конфликта зависят от чело-

века, его восприятия и формы поведения, психики:

- а) объективные;
- б) субъективные;
- в) организационные;
- г) социально-психологические.

21. Профессиональный посредник называется:

- а) суггестором;
- б) медиатором;
- в) коллегой;
- г) судьей.

22. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

- а) манипуляцией;
- б) суггестией;
- в) гипнозом;
- г) подстреканием.

23. Методом исследования конфликта НЕ является:

- а) математическое моделирование;
- б) социометрия;
- в) наблюдение;
- г) кибернетика.

24. ... – это социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработанный американским социальным психологом и психиатром Я. Морено, применяется для выявления напряженных взаимоотношений в малой группе:

- а) личностные тесты;
- б) системно-ситуационный анализ;
- в) социометрия;
- г) наблюдение.

25. Кто является автором личностного теста, который позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал – «экстраверсия–интроверсия» и «нейротизм–стабильность»:

- а) Г. Айзенк;
- б) Т. Лири;
- в) А. Басс и А. Дарк;
- г) Ч. Спилбергер и Ю. Ханин.

26. Основатель структурного функционализма признавал внутреннюю противоречивость социальной системы, соответственно ее потенциальную конфликтность. В то же время он представлял конфликт больше социальной аномалией, которую необходимо преодолевать, нежели как положительное явление:

- а) Г. Зиммель;
- б) К. Маркс;
- в) Л. Козер;
- г) Т. Парсонс.

27. Кто из ученых занимался исследованием позитивных функций конфликта:

- а) Г. Зиммель;
- б) К. Маркс;
- в) Л. Козер;
- г) Т. Парсонс.

28. По мнению какого ученого конфликты происходят по причине неравного доступа к ресурсам, борьбы за власть, престижа и авторитета, неравного положения людей в социальной структуре:

- а) К. Маркс;
- б) Р. Дарендорф;
- в) З. Фрейд;
- г) Л. Гумплович.

29. Конфликтогены – это:

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) поведенческие реакции личности в конфликте.

30. Предпосылками разрешения конфликта являются:

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;

г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.

Ключ к тестовым вопросам			
1.	Б	16.	г
2.	Б	17.	б
3.	а	18.	в
4.	г	19.	а
5.	г	20.	б
6.	а	21.	б
7.	а	22.	а
8.	в	23.	г
9.	г	24.	в
10.	б	25.	а
11.	б	26.	г
12.	г	27.	в
13.	б	28.	б
14.	а	29.	а
15.	б	30.	а

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – М. : Проспект, 2016. – 336 с.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
3. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
4. Козлов, А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А. С. Козлов, Е. В. Левина, П. А. Эстрова. – М. : Ленанд, 2015. – 272 с.
5. Лукаш, Ю. А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая

конфликтология в бизнесе : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. – М. : Юстицинформ, 2014. – 158 с.

6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2012. – 640 с.

7. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски : учебное пособие / С. А. Баркалов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж : Научная книга, 2009. – 300 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/29272.html>

8. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учебное пособие / К. В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 175 с.

9. Светлов, В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях : учебное пособие / В. А. Светлов. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 136 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>

10. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е. И. Степанов. – М. : ЛКИ, 2015. – 176 с.

11. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. – М. : Дашков и К, 2016. – 240 с.

Дополнительная литература:

12. Алексеев, О. А. Конфликтология и управление: теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение / О. А. Алексеев. – Электрон. текстовые данные. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 326 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/33852.html>

13. Бобрешова, И. П. Конфликтология. Практикум : учебное пособие / И. П. Бобрешова, В. К. Воробьев. – Электрон. текстовые данные. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 102 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/54120.html>

14. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК «Велби» ; изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

15. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ, 2014. – 432с.

16. Завалкевич, Л. О гибких технологиях разрешения управленческих конфликтов / Л. Завалкевич, В. Косик // Персонал. – 2013. – № 7. – С. 61–66.

ГЛАВА 2. «УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ»

§1. Понятие стресса

Стресс (от англ. “*Stress*” – нагрузка, напряжение; состояние повышенного напряжения) – совокупность неспецифических адаптационных реакций организма на воздействие различных неблагоприятных факторов – стрессоров (физических или психологических), нарушающих его стабильную работу, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Выделяют положительную (эустресс) и отрицательную (дисстресс) формы стресса.

Понятие *эустресса* имеет два значения – стресс, вызванный положительными эмоциями и несильный стресс, мобилизующий организм. Находясь в таком состоянии, человек испытывает потерю равновесия. При этом он обладает определенными ресурсами для того, чтобы решить поставленные перед ним задачи. Как правило, состояние эустресса кратковременно, во время него активно теряются «неглубокие» адаптирующие резервы личности. Проявляется это проблемами в общении (сбивается речь, человек не может четко сформулировать и выразить свои мысли), временными провалами в памяти, соматическими реакциями (кратковременным потемнением в глазах, приливом крови к кожным покровам, учащенным сердцебиением и др.). Но в то же время психические функции личности (память, мышление, воображение) и физиологические функции организма протекают гораздо лучше. При эустрессе человек ощущает подъем внутренних сил.

Дисстресс является негативным типом стресса, с которым организм не в силах справиться. Он подрывает здоровье человека и может привести к тяжелым заболеваниям. От стресса страдает иммунная система. В стрессовом состоянии люди чаще оказываются жертвами инфекции, поскольку продукция иммунных клеток заметно падает в период физического или психического стресса.

Дисстресс – это разрушительный процесс, который характеризуется ухудшением протекания психофизиологических функций.

17. Зеленков, М. Ю. Конфликтология : учебник / М. Ю. Зеленков. – М. : Дашков и К, 2015. – 324 с.

18. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты : учебник / Т. Н. Кильмашкина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 287 с.

19. Конфликтология : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. экономики и управления и гум.-соц. специальностям / В. П. Ратников [и др.]. – 3-е изд. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 543 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/71180.html>

20. Криворучко, Е. Профилактика межличностных конфликтов на предприятиях / Е. Криворучко // Персонал. – 2013. – № 8. – С. 67–69.

21. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 492 с.

22. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. ; пер. с англ. – М. : Маркетинг, 2010. – 654 с.

23. Мурашов, М. Конфликт в организации: мнение специалиста / М. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2013. – № 5. – С. 25–36.

24. Некрасов, В. И. Проблемы менеджмента как организационного управления / В. И. Некрасов // Менеджмент: теория и практика. – 2012. – № 1–2. – С. 7–11.

25. Осипенко, О. Сущность и основные типы корпоративных конфликтов / О. Осипенко // Экономист. – 2013. – № 9. – С. 66–75.

26. Психология управления / под ред. М. В. Удальцовой. – Новосибирск : Сибирское соглашение, 2010. – 150 с.

Как правило, такое перенапряжение является продолжительным стрессом, при котором мобилизуются и расходуются все резервы адаптации (как «поверхностные», так и «глубокие»). Часто подобная реакция организма переходит в психические болезни: психоз, невроз.

Стресс является адаптационным механизмом, позволяющим приспособлять организм к изменяющимся условиям.

Согласно представлениям одного из основоположников научного исследования стресса Г. Селье, «стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявление ему требования» [20, с. 27]. Другими словами, кроме специфического эффекта, все воздействующие на нас агенты вызывают также и неспецифическую потребность осуществить приспособительные функции и тем самым восстановить нормальное состояние. Эти функции независимы от специфического воздействия. Неспецифические требования, предъявляемые воздействием как таковым, – это и есть сущность стресса.

Стресс возникает под воздействием так называемого «стрессора». Стрессор – это фактор, вызывающий состояние стресса (синонимы «стресс-фактор», «стресс-ситуация») – чрезвычайный или патологический раздражитель, значительное по силе и продолжительности неблагоприятное воздействие.

Стрессоры крайне разнообразны: среди них не только чрезвычайные физические или интеллектуальные нагрузки, отрицательные эмоции, травмы или боль, но и даже крупный успех или радостное событие. Одним из наиболее мощных стрессоров являются конфликты.

§2. Формы проявления стресса

Психологический стресс может проявляться в изменениях различных функциональных систем организма, а интенсивность нарушений может варьировать от небольшого изменения эмоционального настроения до таких серьезных заболеваний, как язва желудка или инфаркт миокарда.

Существует *поведенческие, интеллектуальные, эмоциональные и физиологические формы* проявления стресса [27, с. 35–43].

Физиологические проявления стресса касаются почти всех систем органов человека – пищеварительной, сердечно-сосудистой и дыхательной.

Физиологические признаки стресса

Субъективно определяемые изменения	Объективно определяемые изменения	Нарушение комплексных физиологических функций
Затрудненное дыхание, боли в сердце, головные боли, неприятные ощущения в кишечнике и пр.	Повышение артериального давления, частоты сердечных сокращений, изменение сосудистого тонуса; избыточное мышечное напряжение; нарушение секреции пищеварительных желез и пр.	Повышенная утомляемость, снижение иммунитета, частые недомогания, быстрое изменение массы тела и пр.

Эмоциональные проявления стресса затрагивают различные стороны психики. В первую очередь это касается характеристик общего эмоционального фона, который приобретает негативный, мрачный, пессимистичный оттенок. При длительном стрессе человек становится более тревожным по сравнению с его нормальным состоянием, теряет веру в успех и в случае особо затяжного стресса может впасть в депрессию.

Таблица 2.2

Эмоциональные признаки стресса

Изменение общего эмоционального фона	Выраженные негативные эмоции	Изменения в характере	Возникновение невротических состояний
Мрачное настроение, ощущение постоянной тоски, депрессии, беспокойство, повышенная тревожность	Раздражительность, присутствие гнева, агрессии, чувство отчужденности, одиночества	Подозрительность, снижение самооценки, усиление интроверсии	Невроз тревожного ожидания, астенический невроз

При стрессе обычно страдают все стороны когнитивной деятельности, в том числе такие базовые свойства интеллекта, как память и внимание. Нарушение показателей внимания в первую очередь обусловлено тем, что в коре больших полушарий человека формируется стрессорная доминанта, вокруг которой формируются все мысли и переживания. При этом концентрация произвольного внимания на других объектах затруднена и отмечается повышенная отвлекаемость.

Таблица 2.3

Интеллектуальные признаки стресса

Внимание	Мышление	Память
Трудность сосредоточения, повышенная отвлекаемость, сужение поля внимания	Нарушение логики, спутанное мышление, трудность принятия решений, частые сбои в вычислениях, снижение творческого потенциала	Ухудшение показателей оперативной памяти, проблемы с воспроизведением информации
<p>– Нарушение продуктивности профессиональной деятельности усиливает общий стресс.</p> <p>– Нарушение интеллектуальной деятельности затрудняет поиск выхода из стресса</p>		

Поведенческие признаки стресса включают нарушение психомоторики, изменение образа жизни, профессиональные нарушения, нарушения социально-ролевых функций.

Под действием стресса мышцы чрезмерно напрягаются, что мешает человеку выполнять точные и экономные движения, и человек тратит избыточное количество энергии на движения, которые ранее выполнялись легко и непринужденно. Избыточное напряжение в отдельной группе мускулатуры называют «мышечным зажимом», и они могут быть причиной болей в спине и шее, а также головных болей, включая мигрени. Существует несколько направлений в терапии, направленных на «снятие» таких зажимов и расслабление избыточно напряженных мышц: это прогрессивная мышечная релаксация, биологическая обратная связь и телесно ориентированная психотерапия.

Нарушения режима дня могут выражаться в сокращении сна, смещении рабочих циклов на ночное время, отказе от полезных при-

вычек и замене их на неадекватные способы компенсации стресса.

Профессиональные нарушения могут выражаться в увеличении числа ошибок при выполнении привычных действий на работе, в хронической нехватке времени, в низкой продуктивности профессиональной деятельности. Ухудшается согласованность движений, их точность, соразмерность требуемых усилий.

Нарушения социально-ролевых функций при стрессе выражаются в уменьшении времени, которое уделяется на общение с близкими и друзьями, повышении конфликтности, снижении сензитивности во время общения, появлении различных признаков антисоциального поведения. При этом человек, находящийся в длительном стрессе, меньше учитывает социальные нормы и стандарты, что может проявляться в потере внимания к своему внешнему виду.

Неадекватные попытки компенсировать стресс выражаются в более интенсивном употреблении алкоголя, повышении ежедневных норм курения, избыточном приеме пищи, проявлении агрессии (выплескивание негативных эмоций на других людей), чрезмерном увлечении просмотра телевизора, видеоигр и т. п.

Таблица 2.4

Поведенческие признаки стресса

Нарушение психомоторики	Изменение образа жизни	Профессиональные нарушения	Нарушения социально-ролевых функций
Избыточное напряжение мышц, изменение ритма дыхания	Изменение в режиме дня, нарушение сна	Снижение производительности труда, повышенная утомляемость	Возрастание конфликтности, повышение агрессивности
Неадекватные попытки компенсировать стресс			

§3. Стадии развития стресса

Согласно представлениям Г. Селье, стресс в своем развитии проходит следующие стадии [20, с. 35]:

- стадия тревоги;
- стадия резистентности;
- стадия истощения.

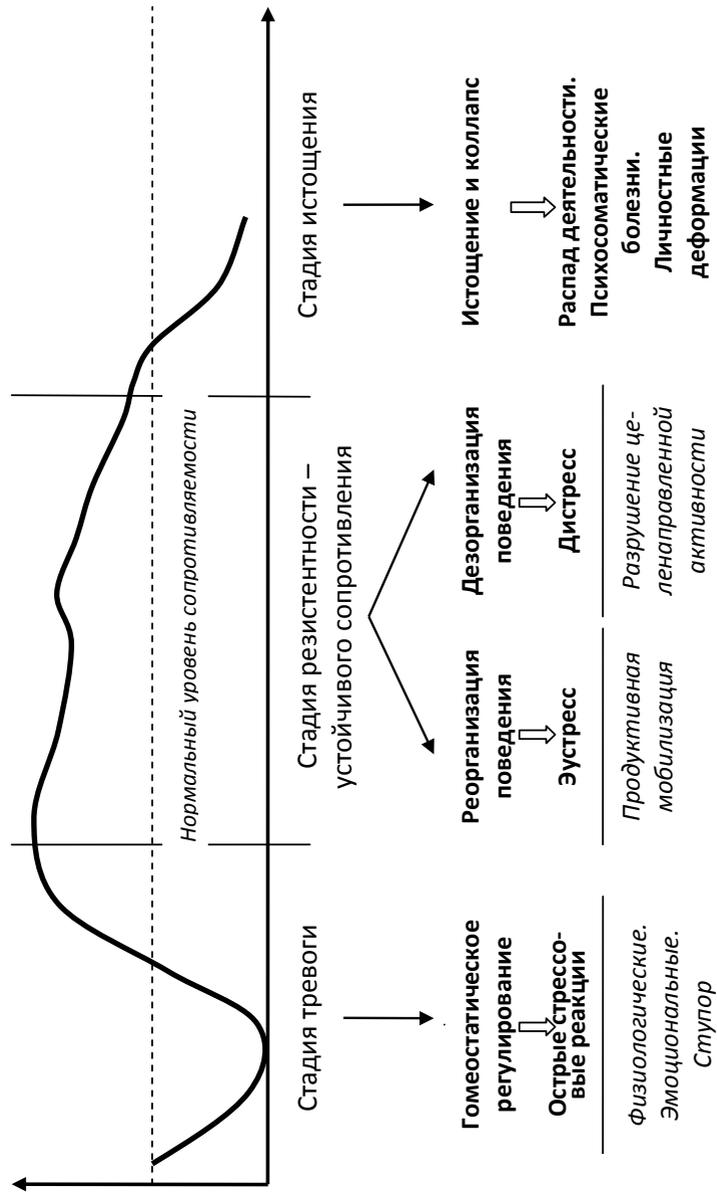


Рис. 2.1. Стадии развития стресса

Стадия тревоги. Наступает осознание того, что привычные условия сильно изменились. Это не обязательно чувство опасности. Неожиданное появление долгожданного гостя неизбежно вызовет шквал эмоций и подтолкнет к активным действиям. Возникают острые стрессовые реакции, диапазон которых очень широк – от невероятной активности до полного ступора. В это время живой организм подключает все имеющиеся резервы, интенсивно работают все системы, в кровь выбрасывается огромное количество гормонов для стабилизации состояния.

Стадия резистентности. На протяжении этого этапа предпринимаются действия, направленные на приспособление к новым условиям. В зависимости от эффективности адаптации поведение может быть реорганизовано и дезорганизовано. В первом случае принято говорить об эустрессе, когда мобилизация всех ресурсов позволила полностью адаптироваться к новым условиям и войти в зону комфорта. В случае если приспособиться не удалось, возникает дистресс, проявлениями которого становятся паника, уныние, ухудшение физического самочувствия, снижение эмоционального фона. Целенаправленная активность разрушается, адаптационный механизм не срабатывает. На протяжении всей резистентной стадии организм работает на пределах своих возможностей. Процесс адаптации требует максимального напряжения физической и эмоциональной сфер.

Стадия истощения. Ее протекание зависит от результатов, полученных на предыдущем этапе. При благополучной адаптации может возникать ощущение усталости, сонливости, опустошенности. Если приспособиться к стрессору не удалось, наступает эмоциональный коллапс, отрицание, ощущение безысходности, тоски, развивается депрессия. С безуспешным опытом адаптации связаны и многие соматические заболевания. Если стресс был мощным, а неспособность эффективно приспособиться привела к фатальным последствиям, на стадии истощения высок риск развития личностных деформаций и расстройств психики.

Триада Селье характеризует только основные этапы адаптационного синдрома. Исследования стадии перехода от резистентной стадии к истощению позволили расширить триаду Селье. Работы отечественных ученых дают более точное представление о том, как именно происходит процесс адаптации. Таким образом, расширенная модель триады Селье включает следующие стадии развития стресса:

- первичный шок;
- адаптация;
- компенсация;
- нарастание утомления;
- разрушение.

Первые две фазы совпадают с триадой Селье: с момента начала негативного воздействия возникает первичный шок, который сменяется фазой адаптации (резистентности). В расширенной модели данная стадия включает фазы компенсации и нарастания. Первая представляет собой осознание успешной адаптации к стрессору. Если негативное воздействие продолжается и механизм приспособления не найден или недостаточно эффективен, происходит нарастание утомления, которое может завершиться разрушением. Если адаптация прошла успешно, воздействие стресса прекращается. Согласно данной концепции, эффективная компенсация позволяет избежать фазы истощения.

§4. Типы приспособления к стрессу

Поскольку реакция на стресс у людей зависит от их темперамента, прошлого опыта адаптации и массы внутренних и внешних факторов, в психологии принято говорить о различных типах приспособления. В соответствии с типом реагирования разделяют:

- реакцию вола;
- реакцию льва;
- реакцию кролика.

Люди с реакцией *вола* находятся в ситуации хронических негативных воздействий. Они приспособились к этому за счет удерживания среднего уровня напряжения с небольшими всплесками и кратковременными периодами пассивности. Такие люди способны сохранять спокойствие и выполнять рутинную работу, но решить сложную задачу в короткое время они не смогут. Этот тип адаптации к стрессу подходит для людей, работа которых связана с выполнением повторяющихся операций, постоянным контролем за рутинным ходом событий, своевременной реакцией на незначительные отклонения от нормы. Стресс вола неэффективен в условиях, когда чередуются периоды спокойствия и острых стрессов, требующих активных и оперативных действий.

Люди с реакцией *льва* находятся под воздействием периоди-

чески возникающих очень интенсивных стрессов, преодоление которых требует приложения максимума усилий. На пиковой фазе активности им приходится выйти на предельный уровень своих адаптационных возможностей, чтобы решить возникшие проблемы. После того, как задача выполнена, наступает период длительной пассивности, который закончится только с возникновением нового стресса. Такой тип характерен для руководителей, людей творческих специальностей. Стресс льва неэффективен в условиях хронического стресса и рутинной работы.

Реакция *кролика* характерна для людей, решающих все проблемы путем самоустранения. Они готовы отказаться от каких-либо благ, если в новых условиях для их сохранения потребуются дополнительные усилия. Фаза резистентности у них невероятно коротка и заключается в принятии решения не бороться, не противостоять, не искать возможные варианты, а просто согласиться с тем, что предлагают. Это самая короткая по времени тактика, безобидная в условиях мелких бытовых проблем. В деловых вопросах она приведет к серьезным потерям.

Тот или иной тип реакции иногда характерен для человека во всех ситуациях, а может сознательно выбираться для наиболее эффективного решения проблемы с учетом ее особенностей.

§5. Стрессоры

Причиной стресса является *стрессор* – стимул, который может запустить в действие реакцию борьбы или бегства. В зависимости от природы стрессоров и характера их влияний выделяют различные виды стресса.

Выделяют следующие виды стрессоров:

- физические (вибрация, шум, загрязненная атмосфера, повышенная температура, многолюдность и т. д.);
- физиологические (сменный график, отсутствие режима питания);
- социально-психологические (конфликт ролей и ролевая неопределенность, перегрузка или недогрузка работников, неотлаженность информационных потоков, межличностные конфликты, высокая ответственность, дефицит времени);
- структурно-организационные;
- кратковременные (испуг, дискомфорт, яркий свет и т. п.) и долгосрочные (изоляция, опасная работа, вражда и т. д.);

– повседневные микрострессоры, макрострессоры, хронические стрессоры;

– внешние и внутренние.

В таблице 2.5 представлены данные исследований взаимосвязи различных жизненных ситуаций и стресса, которые выявили американские ученые Р. Холмс и Д. Рей [3, с. 117].

Таблица 2.5

Жизненные события и стресс (Р. Холмс, Д. Рей)

Средняя оценка	Событие
100	Смерть супруга
73	Развод
65	Длительная разлука с супругом
63	Тюремное заключение
63	Смерть близкого родственника
53	Серьезная травма или заболевание
50	Вступление в брак
47	Увольнение
45	Супружеское примирение после крупной ссоры или развода
45	Выход на пенсию
44	Серьезная болезнь близкого родственника
40	Беременность
39	Возникновение трудностей в сексуальной сфере
39	Появление нового члена семьи
39	Реорганизация на работе
38	Изменение финансового состояния
37	Смерть близкого друга
36	Изменения, касающиеся рабочих обязанностей
35	Изменения, вызванные частыми семейными ссорами
31	Заклад имущества или получение ссуды для крупной покупки (дома и т. п.)

Продолжение таблицы 2.5

Средняя оценка	Событие
30	Потеря права выкупа заложенного имущества
29	Изменение в сфере профессиональных обязанностей
29	Уход из дома детей
29	Проблемы с законом
28	Выдающееся личное достижение
26	Супруг (супруга) начал или прекратил работать
25	Изменение жилищных условий
24	Пересмотр личных привычек
23	Крупные проблемы с начальством
20	Изменение графика или условий работы
20	Изменение места жительства
19	Смена видов отдыха
19	Изменения, связанные с религиозной деятельностью
18	Изменения, касающиеся социальной и общественной деятельности
17	Заклад имущества или получение ссуды для не очень крупной покупки (машины, телевизора и т. д.)
16	Изменения, связанные со сном
15	Изменение частоты встреч в кругу семьи
15	Изменения, связанные с питанием
13	Каникулы (отпуск)
12	Рождество или другой публичный праздник
11	Проступок

По статистике, в США 90 % населения постоянно находится в состоянии сильного стресса. Из них 60 % испытывает стресс один-два раза в неделю, 30 % – почти каждый день. По данным американских ученых, 2/3 всех визитов к врачу вызваны симптомами, в основе которых лежит стресс. В России примерно 70 % россиян постоянно находятся в состоянии стресса, а треть всего населения – в состоянии сильного стресса.

§6. Виды стрессов

Физиологический стресс появляется в случае воздействия внешних факторов среды обитания человека, которые грозят внутреннему гомеостазу (равновесию) организма:

- химический – связанный с воздействием на организм химических веществ, недостатком или избытком кислорода и т. д.;
- биологический – связанный с различного рода заболеваниями;
- физический стресс – чрезмерные физические нагрузки, профессиональные занятия спортом;
- механический – связанный с повреждениями тела (кожи или органа), нарушением его целостности (травма или хирургическая операция).

Психологический стресс – это следствие сильного нервного перенапряжения, которое было вызвано каким-либо переживанием. Виды психологического стресса:

- эмоциональный – это те процессы в эмоциональной сфере, которые сопровождают стрессовое состояние;
- информационный стресс связан с информационной перегрузкой. Современный темп жизни подразумевает обработку большого количества информации. Человеку необходимо не только получать информацию, но и усваивать ее, анализировать и решать поставленные задачи. Бесконечный поток информации может привести к рассеянности, невозможности концентрироваться на выполнении своих профессиональных задач, быстрой утомляемости.

Социальный стресс – комплекс физиологических и эмоциональных адаптационных реакций, возникающих в результате избыточного воздействия на организм и сознание человека социальных факторов, обуславливающих необходимость социальной адаптации, приспособления к меняющимся условиям, взаимодействия в обществе. Социальные факторы стресса: *информационная перегрузка, неопределенность будущего, психологические манипуляции, токсичные эмоциональные реакции окружающих лиц, негативные материалы, средства массовой информации, правовой и культурный прессинг, семейная дезорганизация.*

Экологический стресс – возникает на фоне неблагоприятных условий проживания (например, в мегаполисах) или из-за суровых климатических условий.

Профессиональный стресс связан с различного рода конфликтами или другими сложными задачами в профессиональной сфере

или же невозможностью себя в ней реализовать. Также сюда относятся опасные экстремальные условия работы, высокие требования, большая интенсивность труда, которая ведет к хронической усталости или так называемому синдрому эмоционального выгорания.

Посттравматический стресс – тяжелое психическое состояние, которое возникает в результате единичной или повторяющихся психотравмирующих ситуаций, как, например, участие в военных действиях, тяжелая физическая травма, сексуальное насилие либо угроза смерти («вьетнамский синдром», «афганский синдром» и т. п.).

В зависимости от продолжительности и интенсивности стресс-фактора выделяют следующие виды стресса:

- *кратковременный* – для него характерны быстрота и неожиданность. Он не несет негативных последствий, скорее, наоборот, в связи с запуском мобилизационных резервов человек действует более эффективно и легко преодолевает трудности;
- *острый* – физиологическое и психоэмоциональное состояние, вызванное неожиданным фактором, в результате которого человек теряет эмоциональное равновесие (увольнение с работы, смерть близкого человека, серьезная болезнь). Его крайняя степень характеризуется шоковым состоянием;
- *хронический* – предполагает наличие длительного негативного воздействия психологических, социальных или физиологических факторов, которые ведут к перегрузкам разного рода.

§7. Фрустрация как форма психологического стресса

Фрустрация (от лат. *“frustratio”* – обман, расстройство, разрушение планов) – психическое состояние человека, вызываемое объективно не преодолемыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или к решению задачи. Таким образом, фрустрация – это острое переживание неудовлетворенной потребности.

Фрустрацию можно описать следующей формулой: «потребности – блокировка – отрицательные эмоции».

Причины, вызывающие состояние фрустрации:

- *физические барьеры* – стены тюрьмы, поломка машины на безлюдном шоссе, закрытые двери и т. д.;
- *биологические барьеры* – болезнь, плохое самочувствие, сильная усталость, старение;

- *психологические барьеры* – страхи и фобии, неуверенность в собственных силах, негативный прошлый опыт;
- *социокультурные барьеры* – нормы, правила, запреты, существующие в обществе.

Фрустрация обычно сопровождается переживанием негативных эмоций – гнева, агрессии, чувства вины, раздражения. Сильное переживание этих чувств может привести к дезадаптивным формам поведения:

- *агрессивные реакции*, направленные на другого человека (если находится «козел отпущения») или самого себя («рвать на себе волосы», «стучать головой об стенку»). В некоторых случаях агрессия может быть эффективной и уместной;
- *уход из ситуации*, отказ от любой деятельности, апатия;
- *регрессия*, когда взрослые начинают вести себя как дети – отказываются от еды после ссоры, перестают общаться, обижаются, ждут чуда, которое им поможет разрешить данную ситуацию;
- *двигательное возбуждение*, когда человек не может контролировать свое внешнее поведение и совершает бесцельные и неупорядоченные действия: скажем, человек может многократно дергать ручку двери, зная, что дверь закрыта и он не может попасть в помещение;
- *включение механизмов защиты*, которые в данном случае помогают пережить остроту фрустрации («Не очень-то и хотелось этого достигать!»).

Адаптивные реакции на фрустрацию:

- ◊ *преодоление препятствия* с использованием новых методов и средств или с помощью изменения своей стратегии поведения;
- ◊ *поиск путей, чтобы обойти препятствие*;
- ◊ *компенсация* – поиск другой сферы для удовлетворения потребности;
- ◊ *отказ от намеченной цели*, выбор новой цели, переоценка ценностей.

§8. Профессиональные и организационные стрессы

Профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности человека. Профессиональный стресс охватывает широкий круг видов деятельности.

Наиболее стрессовые профессии: пожарный, пилот гражданской авиации, водитель общественного транспорта, учитель, врач, шахтер, полицейский, диспетчер аэропорта.

Виды профессионального стресса:

- *физический*. Причины его возникновения – некомфортные условия труда, холод, жара, повышенный уровень шума;
- *информационный*. Возникает из-за умственных перегрузок, повышенных требований, а также в условиях цейтнота, когда справиться с возложенными задачами в краткий период времени ввиду повышенной ответственности за принятые решения становится невозможным;
- *эмоциональный*. Подразумевает затянувшиеся конфликтные ситуации в трудовом коллективе, особенно с руководством. Связан с неумением человека адаптироваться к трудовым условиям, расставлять приоритеты, выполнять поставленные задачи. Монотонный рабочий график или резкие смены деятельности являются причинами эмоционального стресса;
- *коммуникативный*. Вызван неумением работника общаться с коллегами, начальством, клиентами, отстаивать свои интересы (или, наоборот, промолчать), заводить полезные рабочие знакомства.

Профессиональные стресс-факторы:

Рабочие – возникают по причинам, связанным с условиями труда, организацией рабочего места (микроклимат рабочего помещения, неудобный график работы, сверхурочные, однообразная работа, недостаточная загруженность работника, безопасность труда, организация индивидуального рабочего места и т. д.).

Производственные – связаны с профессией, видом деятельности (уровень компетентности работника, понимание целей деятельности, статус сотрудника в организации, психологический климат в коллективе, профессиональный опыт, уровень знаний, возможность профессиональной самореализации и т. п.).

Организационные – возникают вследствие негативного влияния на работника особенностей организации (организационные изменения, стиль управления, кадровая политика, специализация и разделение труда, неэффективная организационная структура и коммуникации).

Уровень стресса зависит также от места работника в организационной иерархии. Работа руководителя считается более стрессовой, чем работа сотрудников низшего уровня.

Профессиональные стрессы руководителя высшего уровня:

- профессиональное и личное одиночество;
- нерегламентированный характер труда;
- необходимость решения стратегических задач, результаты которых часто отсрочены во времени. В психологии известно, что получение конкретного результата является важным фактором удовлетворенности работника своим трудом;
- сложность отношений между наемным руководителем и собственником.

Профессиональные стрессы линейных менеджеров обусловлены следующими факторами:

- необходимость проводить «в народ» непопулярные решения руководства;
- деловое общение, занимающее 80–90 % рабочего времени;
- решение сложных кадровых вопросов, таких, как увольнение;
- распределение премий, отпусков и т. д.;
- включенность в конкурентные отношения с собственными подчиненными и руководителями других подразделений;
- противоречивость роли (внутриролевой конфликт). Линейный менеджер является подчиненным по отношению к топ-менеджерам, которые ждут от него лояльности и послушания, а для управления своими подчиненными ему необходимо демонстрировать прямо противоположные качества и иную манеру поведения.

Профессиональные стрессы руководителей низшего линейного уровня могут быть связаны с тем, что они:

- ◊ часто работают в менее комфортных условиях, чем руководители двух предыдущих уровней;
- ◊ не только выполняют основную работу, но и ведут текущую документацию, отвечают на звонки и факсы, поскольку часто не имеют своего секретаря;
- ◊ не всегда имеют служебный транспорт, больше устают физически, так как много времени проводят на ногах.

Организационный стресс представляет собой многомерный феномен, детерминированный внутриорганизационными факторами трех уровней (индивидуальные характеристики персонала, групповое взаимодействие, организационная среда) и внешними (макросредовыми) стресс-факторами, зависящими от качества и успешности взаимодействия организации с микро- и макробизнес-средой. Другими словами, организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов в ответ

на определенную организационно-производственную ситуацию.

При комплексном изучении организационного стресса целесообразно выделять три подструктуры на личностном уровне:

- работа;
- карьера;
- жизнь.

Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, больше уверенность в карьерном продвижении и «защищенности рабочего места», чем больше удовлетворенность профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания работниками дистресса. Имеется некоторый оптимальный уровень рабочей напряженности (стресса), который стимулирует работников к профессиональному развитию и личностному росту, а также способствует их лояльности по отношению к своей организации.

Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника. Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях:

- субъективном;
- поведенческом;
- когнитивном;
- физиологическом;
- организационном.

К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса относятся следующие страхи у работников:

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

Причинами организационного стресса являются:

- нарушение чувства комфорта и безопасности труда;
- дефицит времени для завершения плановых заданий;
- трудные и ранее незнакомые производственные задачи;
- чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи;
- конфликты с вышестоящими руководителями, подчинен-

ными, потеря руководителем своего авторитета и управляющего влияния на коллектив;

- длительная работа без отдыха, переутомление;
- несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения.

К стресс-факторам рабочего пространства относятся также ролевые конфликты, высокие профессиональные требования, экстремальные условия деятельности для определенных профессий (летчик, космонавт, полярник, диспетчер и др.). Особую категорию организационных стрессов составляет фактор высокой личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Например, современные исследования показывают, что лица с высокой ответственностью в большой степени подвержены развитию стресс-синдрома «профессионального выгорания».

В качестве организационных стрессоров могут выступать неизвестность о планах и перспективах развития компании, несправедливость («непрозрачность») материального поощрения работников, отстраненность от активного участия в принятии решений. В том случае, если работники не привлечены к обсуждению или информированию о готовящихся организационных изменениях, они чувствуют себя «неучтенными». Данное обстоятельство выступает как негативный опыт и способствует развитию эмоционального стресса. Если работники не имеют возможности повлиять на важные события, касающиеся их работы, то они испытывают чувство беспомощности и потери контроля над ситуациями. Это ведет к развитию неудовлетворенности самореализацией и качеством жизни и, как следствие, к снижению уверенности в профессиональной самоэффективности.

Выделяют шесть причин, вызывающих организационный стресс:

- интенсивность работы;
- доминирование фактора времени;
- недостаточность или высокая интенсивность общения;
- монотонность работы;
- различные внешние воздействия;
- резкое нарушение обычной системы (порядка) работы.

Возникать эти причины могут из-за слабого руководства или неудовлетворительного психологического климата. В последнем случае нарушается профессиональная взаимоподдержка коллег. В результате этого ограничены возможности обсуждать профессио-

нальные проблемы, получать одобрение, поддержку и спокойствие от осознания того, что коллеги переживают те же трудности.

Установлено, что тип поведения и личностная уязвимость к организационному стрессу обуславливают развитие ишемической болезни сердца. Наибольший риск коронарных заболеваний имеют лица, вынужденные часто менять род занятий и условия работы, приспосабливаться к новым требованиям, новому положению (статусу) в обществе или должностной позиции, постоянно сталкивающиеся с высоким темпом жизни, конкуренцией, большим дефицитом времени, экономическими трудностями и имеющие «особый и довольно специфический тип эмоциональной активности», названный типом «А».

М. Фридман в своей книге дал следующее описание «личностных» характеристик людей, которые склонны к заболеванию ишемической болезнью сердца [2, с. 61]:

- высокий темп жизни для достижения выбранной, но нечетко сформулированной цели;
- постоянное стремление к соревнованию и конкуренции;
- настойчивое желание признания и выдвигания, высокая мотивация достижения успеха;
- постоянное участие в разнообразных видах деятельности и вечный дефицит времени;
- привычка ускорять темп выполнения физических и психических функций;
- исключительная психическая и физическая готовность к действию;
- малоподвижный образ жизни;
- курение и другие вредные привычки.

Тип личности «Б», «иммунный» к ишемической болезни, является полной противоположностью типу «А» – спокойный и размеренный образ жизни, четко поставленные цели и рациональные средства их достижения, умеренная мотивация, чередование активности и отдыха и др. Тип поведения «АБ» занимает среднюю позицию по склонности к коронарным заболеваниям.

Итак, к негативным последствиям организационных и профессиональных стрессов относятся:

- болезни и физиологические последствия;
- снижение стабильности персонала (текучесть кадров, увеличение числа несчастных случаев на производстве);
- снижение производительности (количества и качества труда);

- снижение трудовой мотивации, вовлеченности в работу, лояльности и привлекательности работы в организации;
- психологические последствия (нарушение волевого контроля, увеличение конфликтности в коллективе, переживания депрессии переутомления, переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью, различные комплексные переживания, называемые стресс-синдромами).

Последствием длительного организационного стресса может быть «профессиональное выгорание» как совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом.

§9. Стрессы в коммуникативных профессиях

Специалисты в области профессионального стресса предлагают различные классификации причин стресса в помогающих и коммуникативных профессиях (менеджеров, врачей, педагогов, социальных работников, продавцов-консультантов, рекрутеров и др.), в которых деятельность напрямую связана с интенсивным общением. В каждой из перечисленных профессий значимость и уровень стрессогенности каждого из факторов будет различна. Наиболее стрессогенными в коммуникативных профессиях считаются следующие профессиональные требования.

1. *Длительное и интенсивное общение*, включающее в себя множество коммуникативных и эмоционально сложных ситуаций общения. Часто профессиональные стрессы связаны с необходимостью взаимодействовать с «трудными клиентами». Эта категория людей наиболее часто воспринимается персоналом как стрессор номер один, поскольку персонал чувствует себя «зажатым» между стандартами сервиса (часто очень строгими) и несправедливыми и неожиданными претензиями со стороны клиентов, которые могут быть высказаны в любой форме. Подобные конфликты, как правило, надолго запоминаются и намного снижают работоспособность обслуживающего персонала.

2. *Недостаточная профессиональная подготовка*. Во многих профессиях специалисты страдают от того, что каждый год появляется огромное количество новых теорий, технологий, исследований, знание которых кажется необходимым для того, чтобы не чувствовать себя «в хвосте прогресса». Для освоения новых знаний необходимы время, силы и деньги. Особую опасность данный

стрессор может представлять для людей с «комплексом отличника», которым хочется всегда все знать и делать лучше всех. Часто именно эта неосознаваемая установка создает благоприятную почву для развития синдрома эмоционального выгорания.

3. *Эмоциональные взаимоотношения с клиентами и подчиненными*. Естественно, что специалист любой профессии, работающий в коллективе, может сталкиваться с сильными эмоциями окружающих. Однако вероятность работы в эмоционально напряженных условиях у специалистов профессий категории «человек–человек» намного выше. Стрессогенность этого фактора связана еще и с тем, что к специалистам данной сферы предъявляются требования, которым необходимо соответствовать:

- эмоциональная нейтральность;
- умение проявлять эмпатию и сочувствие;
- умение справляться с сильными эмоциями клиентов и пациентов, сопротивляясь психическому заражению подобными эмоциями;
- умение справляться с собственными сильными эмоциями.

4. *Профессиональная ответственность*. Неправильно принятое топ-менеджером решение может привести к развалу компании и безработице, а неправильно выписанный рецепт – к летальному исходу. Необходимость принимать ответственные решения часто в ситуациях цейтнота также рассматривается психологами как стрессогенный фактор. Действие данного фактора усугубляется тем, что СМИ могут придать широкой огласке любые инциденты, случившиеся в области педагогики или здравоохранения.

5. *Неспособность помогать или действовать эффективно*. Успех любого дела зависит от усилий обеих сторон – мастерства педагога и способностей ученика, компетентности менеджера и мотивации работника, правильно подобранных методов лечения и желания больного вылечиться. К сожалению, усилия специалистов помогающих профессий не всегда приводят к положительным результатам в силу многих объективных и субъективных условий. В этом случае возникает чувство обиды на клиентов или ощущение собственной профессиональной беспомощности. Оба эти состояния разрушительны для специалиста.

6. *Изоляция от поддержки коллег*. У специалистов, работающих в сфере «человек–человек», большая часть времени проходит в общении с клиентами, персоналом или учащимися. Часто в течение рабочего времени нет возможности обсуждать с

коллегами профессиональные проблемы или свое эмоциональное состояние. Такая ситуация провоцирует развитие профессионального и эмоционального выгорания. В связи с этим важно отметить, что защититься от данного стресс-фактора нам помогут наши друзья, не работающие в той же отрасли, что и мы, поскольку они смогут оказать нам эмоциональную поддержку и просто выслушать нас и посочувствовать. Однако профессиональную обратную связь нам могут дать только коллеги или специалисты, работающие в той же сфере, что и мы, а также участие в различных группах, ассоциациях, тренингах.

7. *Недостаточное моральное и материальное стимулирование.* К сожалению, низкие зарплаты людей, работающих в сфере помогающих отношений, негативно сказываются на уровне их самоуважения. Если в организации недостаточное материальное стимулирование не компенсируется хотя бы отчасти понимающим отношением руководства и развитой системой нематериального поощрения, данный стрессор может привести к личностному кризису или развитию психосоматики. Каждый из перечисленных выше факторов может стать причиной возникновения и развития синдрома эмоционального выгорания или профессиональной деформации. Умение осознавать и контролировать влияние данных факторов, с нашей точки зрения, является важным ресурсом стрессоустойчивости для любого специалиста, работающего в сфере «человек–человек».

§10. Предстартовые состояния

К трудным состояниям, связанным с переживанием стресса, психологи также относят предстартовые состояния. Представители коммуникативных профессий часто испытывают предстартовые состояния – это состояния, которые возникают у человека в ожидании значимых событий, исход которых трудно прогнозировать. Предстартовые состояния часто сопровождаются предстартовым волнением, которое, хотя и считается негативным фактором, препятствующим успеху, зачастую способствует мобилизации усилий человека. У каждого человека существует оптимальный уровень «здорового» волнения, которое помогает справиться с поставленной задачей, ответственно отнестись к делу и успешно завершить его. Полное отсутствие волнения иногда может свидетельствовать об эмоциональном выгорании

специалиста, о завышенной самооценке, о низком уровне ответственности. В то же время слишком высокий уровень волнения может привести как к отдельным недочетам в работе, так и к «тоннельному» восприятию, мешающему объективной оценке ситуации, к полному провалу мероприятия (выступления, открытого мероприятия и др.). И если предстартовое волнение мешает человеку, желательно научиться справляться с этим состоянием, чтобы избежать его негативных последствий.

Методы регуляции предстартового состояния

1. Метод «Зеркало», основанный на механизме биологической обратной связи (БОС), существующей между внешним проявлением эмоций и нашей эмоциональной памятью. Данный метод заключается в том, что если мы, используя волевое усилие, придаем своему телу и лицу выражение радости или спокойствия, то наше эмоциональное состояние действительно изменяется в лучшую сторону.

2. Метод полной рационализации предстоящего события предполагает многократное представление события с высокой степенью детализации. Этот метод основан на том, что негативные эмоции часто возникают в ситуации дефицита информации о чем-либо. Используя этот метод, мы искусственно заполняем данный информационный вакуум.

3. Метод избирательной позитивной ретроспекции предполагает анализ сложных жизненных ситуаций, которые человеку удалось успешно разрешить. Наши прошлые достижения – это наши ресурсы, на которые мы можем опереться в любой момент. Результатом использования данного метода может быть состояние внутренней уверенности, основанное на активизации своих прошлых успехов.

4. Метод «Опыт» прямо противоположен предыдущему. Используя его, человек вспоминает и анализирует свои ошибки и неудачи, стараясь выявить наиболее типичные и характерные для себя причины неудач (неумение слушать партнера, плохая предварительная подготовка к переговорам; для женщин этой ошибкой может быть вера в свою «внешнюю привлекательность» и т. д.).

5. Метод предельного мысленного усиления возможной неудачи основан на том, что мы «смотрим в лицо» своему страху, давая нашему воображению возможность нарисовать самые мрачные картины будущего. Пережив эти пессимистичные образы, мы получаем энергию, которая уходила на «вытеснение»

из сознания этой травмирующей информации. Иногда людям помогает, когда они просто спрашивают себя: «Что может случиться самое худшее в этой ситуации? Что я тогда смогу сделать?».

Освоение перечисленных методов и их использование в «трудных» ситуациях может помочь избежать предстартового волнения в ответственный момент. Для тех, кто по роду своей профессиональной деятельности вынужден выступать перед аудиторией (на совещаниях, конференциях, открытых мероприятиях и т. д.), «скорой помощью» могут стать следующие рекомендации специалистов: отрепетировать накануне выступление перед зеркалом; при возможности накануне посетить место выступления, «освоить» пространство, оценить размер помещения, освещение, дистанцию; продумать элементы одежды, макияжа (для женщин).

Непосредственно *перед выступлением*:

- перед входом в аудиторию прогуляться быстрым шагом, энергично пройти в выбранное место;
- использовать дыхательное упражнение (например, технику «Глубокое дыхание»);
- произнести «заклинание» (формулу самовнушения, помогающую мобилизовать силы);
- руки опустить по бокам (будто упереться в пол);
- подвигать кистями рук, пальцами.

Во время выступления:

- выдержать паузу длительностью 5–10 секунд;
- уловить настроение аудитории;
- нащупать верный тон;
- демонстрировать уверенное поведение с первой секунды;
- выразить удовольствие от встречи;
- двигаться при любом удобном случае;
- стоять, не опираясь ни на что;
- если сидите – ступни плашмя на полу (возможность быстро встать);
- обмениваться взглядами со слушателями;
- сосредоточиться на одном доброжелательном лице.

Требования к речи оратора:

- ответить для себя на вопросы: кому я буду говорить; для чего; что должны уяснить слушатели(?);
- логическая организация речи: последовательность, непротиворечивость, обоснованность;
- выразительность речи: меняющаяся интонация, яркие сло-

весные образы, оригинальные сравнения, паузы;

- вариативность приемов изложения: диалоги, вопросы;
- умеренный темп речи;
- переключение внимания;
- иллюстративные жесты;
- использование юмора.

§11. Диагностика профессиональных стрессов

В настоящее время проблема стрессов на рабочем месте актуальна для большинства работающих людей. Знание факторов стрессогенности в деятельности персонала и руководителей является целью организационной диагностики. Стресс на работе может быть связан как с особенностями организационной культуры, так и с профессиональными стресс-факторами. Методики данного класса можно разбить на несколько групп [2, с. 46]:

1. Методики, направленные на определение уровня стресса и факторов стресса в профессиональной деятельности. В эту подгруппу можно включить такие методики, как:

- шкала оценки стрессогенности профессионально трудных ситуаций (ПТС) на рабочем месте Н. Водопьяновой, Е. Старченковой;
- тест на профессиональный стресс Ю. В. Щербатых;
- опросник «Причины деятельностного стресса»;
- тест-вопросник «Причины стресса в вашей работе»;
- тест на определение профессионального стресса Т. Д. Азарных, И. М. Тыртышникова;
- оценка уровня деятельностной стрессогенности.

В настоящее время получила широкое распространение и такая методика, как «Методика интегральной диагностики и коррекции профессионального стресса (ИДИКС) А. Б. Леоновой». Система ИДИКС предназначена для диагностики профессионального стресса, ориентирована на получение интегрированной оценки уровня переживаемого стресса и подбор комплекса оптимизационных мер, адекватных специфике каждого конкретного случая. ИДИКС предназначена для работы с людьми старше 17 лет. Стандартное время работы с системой составляет 20–30 мин. Ограничений по работе с системой не выявлено.

2. Для сохранения профессионального здоровья особую важность приобретает диагностика симптомов эмоционального выгорания. В настоящее время не существует единой модели выго-

рания, признанной всеми специалистами. Научное исследование факторов СЭВ стало возможным благодаря использованию таких традиционных методик, как:

- методика диагностики профессионального выгорания К. Маслач–С. Джексон, адаптация Н. Е. Водопьяновой;
- методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко;
- опросник определения психического выгорания А. А. Рукавишников и др.

3. Результатом высокой стрессогенности деятельности может быть ухудшение психофизиологических параметров и снижение общей энергетики организма. Выявить данные показатели можно при помощи таких методик, как:

- опросник ДОРС «Дифференцированная оценка состояний сниженной работоспособности (утомление, монотония, пресыщение, стресс) А. Леоновой, С. Величковской;
- опросник «Ваш индекс психоэнергетической опустошенности»;
- опросник диагностики психофизиологической дезадаптации О. Н. Родиной и др.

4. Особая группа методик посвящена диагностике проблем, связанных с управлением временем в профессиональной деятельности. Наиболее известны в этой подгруппе следующие методики:

- Δ тест «Профессиональная компетентность во времени» Л. В. Куликова;
- Δ опросник «Тайм-синдром менеджера» Н. Водопьяновой;
- Δ опросник «Дефицит времени в управленческой деятельности» Н. Водопьяновой.

§12. Синдром эмоционального выгорания

Неуверенность в стабильности социального и материального положения, конкуренция за престижную и высокооплачиваемую работу, изменения запросов на рынке труда и необходимость быстрого реагирования на них – все это требует максимальной мобилизации адаптационного потенциала личности и может стать причиной возникновения синдрома эмоционального выгорания (СЭВ).

СЭВ относится к числу феноменов личностной деформации и представляет собой набор негативных психологических переживаний, связанных с продолжительными и интенсивными межличностными взаимодействиями, отличающимися высокой эмо-

циональной насыщенностью или когнитивной сложностью.

Концепция эмоционального выгорания рассматривает выгорание как ответную реакцию на длительные профессиональные стрессы межличностных коммуникаций, включающие в себя три взаимосвязанных измерения: *эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию персональных достижений.*

Эмоциональное истощение проявляется в ощущениях эмоционального перенапряжения и чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов.

Деперсонализация представляет собой тенденцию развивать негативное, бездушное, циничное отношение к окружающим. Формируются цинизм, дистанцирование (причем не только у профессионалов, работающих в системе «человек–человек»), враждебное отношение к тем, кто требует выполнения работы. Люди продолжают работать, стараясь не тратить лишних сил, становятся мнительными, враждебными. Страдает качество выполнения работы.

Редуцирование персональных достижений проявляется как снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, формирование заниженной самооценки (профессиональной и личной), негативное самовосприятие в профессиональном плане.

Главная причина СЭВ – конфликт между ресурсами человека и требованиями, предъявляемыми к нему им самим и обществом, в результате которого возникает душевное переутомление, нарушается состояние равновесия. Результатом становятся:

- ухудшение качества работы (из-за истощения или цинизма);
- опоздания, больничные листы, преждевременный уход с работы;
- текучесть кадров (вследствие увольнений), необходимость учить новые кадры;
- проблемы со здоровьем;
- злоупотребление алкоголем, лекарствами (как попытка справиться со стрессом);
- семейные проблемы (из-за отвержения человеком помощи близких): конфликты, разводы.

Стадии эмоционального выгорания

Первая стадия («*медовый месяц*»). Работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Если продолжается стрессовая ситуация, профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия и работник становится менее энергичным.

Вторая стадия («недостаток топлива»). Появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника быстро теряется интерес к своему труду или исчезает привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать гореть, подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью.

Третья стадия (хронические симптомы). Чрезмерная работа без отдыха приводит к измождению, снижению иммунитета, к постоянной раздражительности, подавленности. Постоянное переживание нехватки времени.

Четвертая стадия (кризис). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

Пятая стадия («пробивание стены»). Физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. Карьера работника находится под угрозой.

Д. Гринберг приводит советы эксперта, которые помогут персоналу справиться с синдромом выгорания [3, с. 351]:

- определить мотивацию, ценность и значение работы;
- перечислить то, чем вам нравится заниматься, в убывающей последовательности. Вспомнить, когда вы занимались этим в последний раз;
- регулярно встречаться с друзьями и сотрудниками – это ваша группа поддержки;
- начать заботиться о физическом здоровье: зарядка, правильное питание, борьба с вредными привычками;
- начать заботиться о психическом здоровье: использовать тренинги релаксации, ведения переговоров и др.;
- делать каждый день что-либо легкомысленное: кататься на скейте, прыгать через скакалку, пускать мыльные пузыри и т. п.

§13. Управление стрессом на рабочем месте

Любые мероприятия стресс-менеджмента должны начинаться с аудита стресса. Это можно сделать при помощи специальных

опросников и тестов. Целесообразно также предложить персоналу описать стрессовые ситуации за последний месяц (полгода), которые были для них наиболее напряженными, или вести дневник стрессов. Для эффективной профилактики очень важно идентифицировать источники стресса. Если компания решает разработать продуктивную программу по стресс-менеджменту, то в ней должны будут принять участие представители руководства, работников, работодателей. В настоящее время для борьбы со стрессом персонала используются различные методы и средства.

1. Первичная профилактика – удаление или уменьшение стрессоров, действующих на рабочем месте, изменение окружающей организационной среды или изменение условий труда. Однако эти изменения дорого обходятся компаниям, а результаты вмешательства не всегда легко оценить. Первичное вмешательство может осуществляться в таких действиях руководства, как:

- изменение характеристик организации, например процедуры обучения или отбора;
- изменение ролевых характеристик, например расширение возможности работников в принятии решений;
- изменение характеристик рабочих задач, например усиление контроля над способами и длительностью их выполнения.

Первичная профилактика также может включать следующие мероприятия:

- реорганизацию уровней власти;
- большее участие работников в принятии важных решений;
- изменение рабочих ролей;
- более справедливую систему распределения поощрений;
- обеспечение более поддерживающего климата, включая более конструктивную обратную связь по выполнению работы;
- увеличение автономности в работе, введение свободных графиков;
- редизайн физической рабочей среды;
- редизайн трудовых заданий.

Приведенные выше мероприятия, безусловно, должны применяться с учетом специфики конкретной организации, подразделения или отдела. Так, если работники чрезмерно загружены работой, то включение их в группы или совещания для принятия решений они могут рассматривать как ухудшение своей участи и повышение давления «сверху». А это, в свою очередь, приведет не к понижению уровня стресса, а к его повышению.

Немногочисленные исследования в данной области показывают, что часто организационные изменения, направленные на снижение уровня стресса, так тесно связаны с остальными организационными факторами, что последствия антистрессовых мероприятий прогнозировать достаточно трудно. Однако можно сказать, что мероприятия, проводимые в рамках первичной профилактики, дают работникам возможность обсудить проблему рабочих стрессов, выработать определенную стратегию и заручиться большей социальной поддержкой среди коллег.

2. *Вторичная профилактика* – принятие мер, ослабляющих влияние проявлений симптомов стресса у работников, нацеленных на снижение или устранение напряжения. В программу тренингов по борьбе со стрессом Stress management training (SMT) – традиционно включаются: обучение навыкам релаксации, медитации, позитивного мышления (замена негативных или иррациональных мыслей на более позитивные и конструктивные), ассертивности, информирование людей об уровне их переутомления и о последствиях, которые может оказывать на человека стресс, управление временем и стратегии разрешения конфликтов. Проведение тренинга в рамках вторичной профилактики может быть более оперативным, расширяет психологические ресурсы работников, помогает преодолевать стрессоры, изменить которые в рамках данной организации и профессии практически невозможно. Однако если стрессовая нагрузка слишком сильная и длительная, вторичная профилактика не будет эффективной. В этом случае ее необходимо сочетать с первичной.

Наиболее часто в программы вторичной профилактики на Западе включаются сегодня следующие элементы.

Медитация может использоваться как самостоятельное средство релаксации, а может сочетаться с другими элементами программы по стресс-менеджменту. Наибольшее распространение медитация получила в США и Японии: Ксерокс, Кодак, Дженерал Моторс, Тойота, Сони, Sumitomo Heavy Industries и другие компании активно используют сеансы медитации как средство в борьбе со стрессом.

Физические упражнения. Упражнения отвлекают от стрессовых переживаний и тяжелых мыслей, расслабляют человека, способствуют повышению самооценки. В одном из исследований представители группы, занимающейся аэробикой три раза в неделю 30 минут в течение 16 недель, показали такие же по-

казатели артериального давления и частоты пульса, как представители групп, занимающихся медитацией, и группы, в которой проводился тренинг по развитию навыков преодоления стресса. Ученые пришли к выводу, что хотя физически активные люди также реагируют на стресс повышением давления, но начинают они с более низкого уровня интенсивности реагирования.

Книги по самопомощи и антистрессовые веб-сайты – это тоже достаточно популярные методы снятия стресса. Почти 90 % психологов и 60 % психиатров в США рекомендуют клиентам читать книги для самостоятельного овладения навыками антистрессового уровня жизни.

3. *Третичная профилактика* – предоставление работникам конфиденциальных консультаций. Если работники испытывают дистресс, то для них большую помощь окажет психотерапия, а не тренинги профилактического характера. Третичная профилактика направлена на реабилитацию людей, здоровье или самочувствие которых пострадало в результате хронических рабочих стрессов.

§14. Тайм-синдром менеджера

Проблема управления дефицитом времени в деловой и личной жизни современного человека является актуальной и находится в центре внимания многих исследователей. Согласно исследованиям, из ста менеджеров [2, с. 186]:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10 % больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- остальным не хватает 50 % времени.

Под *тайм-синдромом менеджера* понимается совокупность переживаний дефицита времени в профессиональной деятельности менеджера при решении управленческих задач. Управленческая деятельность – сложная умственная (по объему аналитических, контролирующих и других управленческих функций) и коммуникативная деятельность, выполняемая в условиях неопределенности результата, угрозы финансового краха (потерь), ограничений во времени и др. В деятельности менеджера дефицит времени часто выступает как сильный стрессор.

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается временем. Таким образом, хорошее управление временем всег-

да было важным искусством. И сейчас это становится особенно важным: широкое распространение реструктуризации корпораций, ускорение изменений, информационные перегрузки, необходимость сбалансированности производственной и личной жизни давят на менеджеров, предпринимателей. Не каждый может с этой нагрузкой справиться. Едва ли найдется человек, который не хотел бы успевать больше и при этом «не сгореть», то есть уметь сохранять оптимальный уровень физической и психологической активности в течение всего дня.

По мнению П. Друкера, «время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим» [12, с. 290]. Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех, они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций и для досуга. В условиях современного общества умение эффективно организовывать время не просто полезно, а необходимо. От него зависит:

- достигнет ли менеджер своих целей в жизни;
- будет ли он укладываться в поставленные сроки;
- будет ли его работа продуктивной и приносящей удовлетворение или напряженной и разочаровывающей.

Самоменеджмент, или тайм-менеджмент – это организация субъектом собственной деятельности в виртуальной реальности, которая автономна и имеет свое время, пространство и законы существования. Управление психологическим временем предполагает использование технологий эффективной деятельности (мышления, памяти, творчества и пр.), когда за одно и то же физическое время делается существенно больше дел. Обычно же под тайм-менеджментом понимают повышение эффективности труда менеджера за счет рационального использования рабочего времени.

Перегрузка руководителя является следствием пересечения его многочисленных задач. Менеджер, как правило, должен решать сразу много вопросов. Следствие: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не поручаются (не делегируются), поведение менеджера, оказывается, слишком зависит от событий дня, он отвлекается на второстепенные дела.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы

в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Чем выше рабочие нагрузки и хуже развиты умения тайм-менеджмента, тем больше вероятность информационных и профессиональных стрессов.

§15. Тайм-менеджмент как инструмент управления стрессами

Управление дефицитом времени в профессиональной деятельности занимает одно из центральных мест в теории и практике тайм-менеджмента. Как самостоятельное научно-практическое направление тайм-менеджмент стал развиваться сравнительно недавно. Ниже представлены методики, позволяющие определить навыки управления временем и особенности переживаний его дефицита.

В первую очередь нужно отметить, что тайм-менеджмент базируется на трех «китах» – это планирование деятельности, исполнение и мотивация. Вокруг данных основ специалистами предлагаются некоторые советы и инструменты по управлению временем, проверенные на практике и показавшие свою эффективность.

Планирование

Планирование – ключевой момент в управлении временем. Составляя план, учитывайте, что он должен быть разумным и осуществимым – от этого зависит ваша эффективность.

Декомпозиция целей. Ставьте конкретные цели и задачи, используя метод декомпозиции. Различайте цели и задачи. Цель – масштабная и общая. Чтобы достичь цели, нужно ее «раздробить» на более конкретные и локальные задачи. Такой прием называется «декомпозицией целей».

Метод SMART. После того как вы разбили основную цель на задачи, четко сформулируйте их. Используйте для этого метод SMART. Задача должна быть:

- конкретной (Specific);
- измеримой (Measurable);
- достижимой (Attainable);
- актуальной или истинной (Relevant);
- ограниченной во времени (Time-based).

Сформулированную таким образом задачу легко выполнять – в ее описании уже заложены требования. Пример формулировки задачи по SMART: «Увеличить объем сбыта продукции к концу 2019 года на 10 %».

Фиксируйте план действий. Записывайте задачи и цели в бумажный или электронный планировщик. Это поможет освободить голову и не переживать, что вы что-то забыли. Как бонус получите массу удовольствия, вычеркивая выполненную задачу из списка. При этом мотивация завершить следующую задачу возрастает.

Диаграмма Гантта. Это визуальное представление запланированных дел в виде календаря. Укажите в диаграмме задачи, их сроки, время и порядок выполнения.

Таблица 2.6

Диаграмма Гантта

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Дело 1	■	■					
Дело 2		■	■	■			
Дело 3				■	■		
Дело 4				■		■	
Дело 5						■	■

Список задач (to-do list)

1. **Долгосрочный список крупных задач.** Запишите то, что планируете сделать в будущем, каких целей достичь, какие задачи для этого нужно выполнить. Поставьте предварительные сроки. Пополняйте этот список новыми идеями.

2. **Годовой и месячный список.** Укажите, какие задачи из вашего основного списка вы берете в разработку или продолжаете в следующем месяце, а какие в следующем году. Поставьте даты окончания для выбранных дел.

3. **Список на день.** Опишите, что и для какой задачи будете делать завтра. Проверьте, какие задачи выпадают на следующий день из месячного списка. Дополните его делами, которые по-

явились сегодня. Проводите подобную корректировку вечером каждый день, чтобы утром не тратить на это время.

Опишите по методу SMART ваши цели. Сформулируйте задачи, на которые распадаются цели. Зафиксируйте письменно и поставьте дедлайны. Теперь у вас есть четкий план действий.

Расставляйте приоритеты. Что делать, если список задач получился очень большим? За что браться сразу, а что отложить? Изучите весь список и расставьте приоритеты для каждого дела. Рассмотрим инструменты тайм-менеджмента для приоритизации.

Метод АБВГД (ABCDE). А, Б, В, Г, Д – уровни важности дел. Этот метод еще называют АБВ (ABC). Все зависит от того, сколько уровней вы введете. Проанализируйте список задач и расставьте приоритеты от А до Д. Вы не можете приступить к выполнению задач уровнем ниже, пока не закрыты все дела с более высоким приоритетом.

1. Задачи уровня А (А) самые важные, их невыполнение будет иметь самые серьезные последствия для вашей жизни и работы. С А-задачами связано понятие «съесть лягушку на завтрак». Самые важные дела часто самые тяжелые и неприятные – уродливые «лягушки». Мы часто оттягиваем выполнение таких задач, но А-дело должно быть завершено в первую очередь. Нужно «съесть эту лягушку на завтрак».

2. Задачи уровня Б (В) важны, но их последствия невыполнения не такие серьезные, как у А-задач. К примеру, согласование с заказчиком цветов для банкета. Если вы этого не сделаете, мероприятие не будет сорвано, но заказчик может быть недоволен, что вы не учли его предпочтений.

3. Выполнить задачи уровня В (С) желательно, но неприятных последствий они не имеют. К примеру, ужин с друзьями.

4. Дело уровня Г (D – delegate) смело делегируйте подчиненному, другу или коллеге, в зависимости от ситуации. Делегирование освободит время для задач уровня А.

5. Остались задачи, которые попали на уровень Д (E – eliminate)? Откажитесь от них. Если дела оказались в этой категории, без них можно обойтись.

Матрица Эйзенхауэра. Метод назван в честь американского президента Дуайта Эйзенхауэра, который делил свои задачи на четыре категории:

- срочные, важные;
- важные, несрочные;

- срочные, неважные;
- неважные, несрочные.

Срочные и важные задачи (1) выполняйте сразу и самостоятельно. Они имеют большое влияние на будущее, делегировать их нельзя.

Важные несрочные дела (2) – самый комфортный режим работы. В нем вы можете планировать, взвешивать, рассчитывать и заниматься важными делами.

Срочные и неважные задачи (3) делегируйте. Они отнимают много времени, но не приносят пользы.

Несрочные и неважные (4) смело вычеркивайте. От них никакой пользы для дела.

Таблица 2.7

Матрица Эйзенхауэра

<p style="text-align: center;">А Важно – срочно:</p> <p>дела, которые необходимо сделать сегодня, так как они являются срочными и важными. Например, разрешение кризисов; проекты, у которых подходят сроки сдачи</p>	<p style="text-align: center;">В Важно – не срочно:</p> <p>важные дела, которые необязательно делать сегодня. В основном – это плановые дела, нацеленные на долговременную перспективу: планирование новых проектов; оценка полученных результатов; налаживание отношений; определение новых перспектив, альтернативных проектов</p>
<p style="text-align: center;">С Неважно – срочно:</p> <p>дела, которые могут быть поручены другим: некоторые телефонные звонки, совещания, рассмотрение материалов, общественная деятельность</p>	<p style="text-align: center;">Д Неважно – не срочно:</p> <p>рутинная работа. «Пожиратели времени»: разговоры с коллегами на нерабочие темы, частые перерывы на кофе; телефонные звонки и письма, которые не относятся к профессиональной деятельности, социальные сети, игры и т. п.</p>

Исполнение

Для эффективного и своевременного выполнения работы необходимо научиться фокусироваться на главном. Чтобы достичь нужного результата, сконцентрируйтесь на одной задаче и откажитесь от второстепенных. Как это сделать?

Делегируйте. При делегировании мы боимся, что человек не справится с заданием или выполнит его плохо. Такой подход не даст вашим подчиненным расти. Делегируйте неважные, но срочные дела и сотрудничайте с подчиненными в важных, но не срочных. Это освободит ваше время и мотивирует сотрудников.

Научитесь говорить «нет». Чтобы избавиться от ненужных дел, важно уметь отказываться в просьбах, которые мешают вашим планам.

Блокируйте раздражители. Перед началом работы отключите все, что может отвлечь (телефон, социальные сети, почту и сконцентрируйтесь на задаче).

Исключите «пожирателей времени». Проанализируйте свой день и напишите, на что уходит время. Отметьте действия, которые направлены на решение запланированных задач и полноценного отдыха. Все неотмеченные действия – это хронофаги, «пожиратели времени». Отказавшись от них, вы освободите время для важных. Наиболее распространенные «пожиратели времени» на работе: просмотр новостей в интернете, частые перерывы на кофе и перекуры, переписка в мессенджерах и социальных сетях, видеоигры, разговоры на отвлеченные темы. «Пожиратели времени» могут иметь и чисто организационную природу: некоторые совещания, рутинная работа, неисправность техники и т. п.

Не делайте несколько дел одновременно. На самом деле мы не решаем несколько задач одновременно, а переключаемся между ними. Но это не делает нас эффективными.

Отдыхайте. Тайм-менеджмент не о том, как работать двадцать четыре часа в сутки и не уставать. Он об эффективной работе и комфортной жизни. Планируйте отдых. Установите для себя два времени, когда будете прекращать работу.

Наведите порядок в электронной почте. Хаос в почтовом ящике тормозит работу: приходится перечитывать письма несколько раз, долго искать нужное, отвлекаться на рекламу. Настройте папки и фильтры вашего почтового сервиса, чтобы упорядочить информацию.

Фильтруйте входящую информацию. Отфильтруйте инфор-

мацию, которая нужна для решения ваших задач от бесполезной или чрезмерно детальной.

Учитывайте свои биоритмы. У всех разные биоритмы. Одним удобнее рано вставать и решать важные задачи в первой половине дня, другие более продуктивны вечером или ближе к ночи, третьим необходим дневной сон, чтобы работать эффективно. Понаблюдайте за собой. Если вы знаете, что в определенные часы наиболее активны, назначьте на это время важную встречу или совещание. Не заставляйте себя работать, когда организм уже уснул.

Создайте комфортное рабочее место. Во время работы ничего не должно раздражать или отвлекать: неудобный стул, всплывающие уведомления в браузере, дующий кондиционер. Беспорядок на столе отвлекает и отнимает время. Организуйте письменный и компьютерный рабочий стол, чтобы нужные материалы было легко найти.

Ограничьте свой перфекционизм. Не закливайтесь на неважных деталях. Вы никогда не сможете выполнить задачу на сто процентов так, как хотите. Стараясь добиться идеала во всем, вы становитесь неэффективными. Помните поговорку: «Лучшее – враг хорошего».

Ставьте дедлайны. Планируйте окончание каждой задачи: дело А будет завершено к восьми вечера четверга, дело Б – к трем дня пятницы и т. д. Четкие рамки не дадут затягивать работу.

Оставляйте запас времени. Если по расчетам на выполнение задачи А нужно три часа, заложите четыре. Запас времени избавит от стресса и пригодится в случае форс-мажоров.

Заканчивайте задачу раньше срока. Если вы намерены решить задачу к сроку, у вас два исхода: либо успеете точно в срок, либо опоздаете. Старайтесь завершить дело раньше запланированного – тогда проект будет готов досрочно или вовремя.

Попробуйте метод «Хронометраж». В течение двух-трех дней записывайте, на что тратите время с погрешностью в пять минут. Проанализируйте:

1. Какие действия не относятся к решению задач или полноценному отдыху? Это «пожиратели времени». Откажитесь от них?
2. На какую задачу вы тратите больше всего времени? Подумайте, как ее оптимизировать.
3. На какие долгосрочные цели уходит меньше всего времени? Пересмотрите цели и сроки их достижения. Возможно, вы отстаете с одной из них от плана.

Планируйте перерывы каждые девяносто минут. Мозг способен фокусироваться на задаче не более полутора часов. Делайте перерывы в 10–15 минут каждые полтора часа. Они помогут разгрузить мозг.

Планируйте время ожидания. В поезде, в аэропорту, в пути мы проводим время, которое кажется упущенным. Заранее решите, над какими задачами будете работать в период ожидания. Возможно, это не дела из категории «срочно и важно», но они тоже есть в вашем списке.

Мотивация

Чтобы постоянно придерживаться плана, важно уметь мотивировать себя. Мотивация бывает позитивной – «если я сделаю это сегодня, то куплю себе пирожное» и негативной – «если я не сделаю это сегодня, то не буду есть пирожные целый месяц». Другими словами, вы либо поощряете себя, либо наказываете. Подумайте, какая мотивация вам больше подходит. Я советую использовать обе методики. В конце периода – месяца или года – выпишите все, что удалось сделать. Обязательно поощрите себя.

§16. Методы саморегуляции эмоциональных состояний

Регуляция нервного напряжения и постоянный мониторинг уровня стресса должны осуществляться человеком постоянно и на сознательном уровне. Особенно это важно для представителей стрессогенных профессий, для ситуаций, связанных с высоким нервно-психическим напряжением, а также при склонности личности к тревожному поведению. В настоящее время все больше исследований говорят о том, что забота о здоровье (физическом и психическом) должна быть составной частью образа жизни. При ухудшении своего самочувствия человек может использовать различные методы, направленные на оптимизацию собственного внутреннего состояния.

Ю. В. Щербатых приводит следующую классификацию методов нейтрализации стресса в зависимости от природы антистрессового воздействия [27, с. 154–155]:

- физические методы (баня, закаливание, водные процедуры и т. д.);
- биохимические методы (фармакотерапия, алкоголь, фитотерапия, ароматерапия, использование БАД, наркотических веществ, витаминных комплексов и т. д.);

– физиологические (массаж, акупунктура, мышечная релаксация, дыхательные техники, физические упражнения, спорт, танцы и т. д.);

– психологические методы (аутотренинг, медитация, визуализация, развитие навыков целеполагания, совершенствование поведенческих навыков, групповая и индивидуальная психотерапия и т. д.).

Методы психической саморегуляции направлены на изменение представленного в сознании человека психического образа жизненной ситуации с целью мобилизации процессов психосоматического взаимодействия, оптимизации психоэмоционального состояния и восстановления полноценного функционирования.

Применение методик психической саморегуляции позволяет:

- редуцировать тревогу, страх, раздражительность, конфликтность; активизировать память и мышление;
- нормализовать сон и вегетативные дисфункции;
- увеличить эффективность профессиональной деятельности;
- обучить приемам самостоятельного формирования позитивных психоэмоциональных состояний.

Заинтересованный в поддержании здоровья человек должен иметь в запасе некоторое число методов и техник. Причем этот набор будет индивидуальным для каждого человека, поскольку нет на свете универсального способа снижения напряжения. Чтобы понять, подходит или не подходит нам лично тот или иной метод, следует практиковать его одну-две недели и проанализировать силу его влияния на здоровье. Только в этом случае мы можем выбрать эффективные именно для нас способы.

Существует множество подходов к классификации методов саморегуляции. В классификации Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой выделяются психотехники, направленные на [1, с. 264]:

- изменение содержания сознания – переключение внимания на другие виды деятельности, предметы окружающей обстановки и др.;
- управление физическим «Я» – регуляция дыхания, темпа движений, речи, снятие напряжения в теле;
- репродукцию ресурсных состояний или позитивных образов;
- отражение своего социального «Я» – умение ставить цели, управлять временем, учиться комфортно чувствовать себя в любых социальных ситуациях;

- работу с иррациональными убеждениями;
- позитивное внушение или самовнушение.

В индивидуальной практике саморегуляции необходим набор экспресс-методик, удобных и доступных обычным людям, неспециалистам в области психологии и медицины. Сегодня актуальны методы саморегуляции, которые просты в усвоении; могут быть использованы в течение рабочего дня, на рабочем месте; не имеют противопоказаний; не требуют для выполнения много времени (экспресс-методы); могут быть использованы для работы с личными проблемами; не требуют специального оборудования и помещения.

Практика показывает, что в наибольшей мере отвечают этим требованиям следующие методы: дыхательные и релаксационные техники, визуализация, самовнушение и методы нейролингвистического программирования.

В рабочей ситуации удобно применять метод активного переключения внимания, в результате которого мозг получает небольшую передышку. Тереза Лемонд рекомендует использовать следующие активные дистракторы (переключатели внимания) [18, с. 128]:

- «кофейный» перерыв;
- игрушки, снимающие напряжение во время стресса;
- расслабление тела путем чередования напряжения и релаксации.

Некоторые простые упражнения также могут оказаться полезными:

- сожмите плотно пальцы ног и разожмите, представляя, как стресс уходит из каждого пальца по мере того, как вы расслабляетесь;
- дайте отдых мозгу, вспоминая что-то смешное или не имеющее отношения к работе;
- попробуйте взглянуть на проблему широко: вы не являетесь центром Вселенной, свет не сошелся клином на вашей проблеме.

В конце рабочего дня важно:

Δ подводить итоги сделанного за рабочий день, и даже если вы стремились сделать больше, похвалить себя не только за полученные результаты, но и за сделанные усилия по достижению целей;

Δ уходя с работы, «забывать» о ней: выйти из рабочей роли менеджера, администратора, бухгалтера и вспомнить о своих других

ролях. Можно даже сказать себе: «Я не Елизавета Петровна – бухгалтер, сейчас я, Лиза, любительница спортивных танцев».

Согласно Г. Б. Мониной, для подбора индивидуальной программы самопомощи можно использовать условную классификацию, которая включает три группы методов (в зависимости от того, в какой момент воздействует стрессор) [18, с. 130]:

- методы, направленные на регуляцию предстартового волнения. Они используются в ситуациях, когда напряженное для человека событие ожидается;
- методы, которые можно использовать непосредственно в момент переживания стрессовой ситуации;
- методы, которые можно использовать в постстрессовый период. Эти упражнения, как правило, требуют больше времени для проведения. Сюда также можно отнести большинство общеукрепляющих упражнений, связанных с техниками АТ, релаксации, медитации.

Таблица 2.8

**Классификация методов саморегуляции
в зависимости от временных параметров взаимодействия
со стресс-фактором**

Возможные методы саморегуляции до воздействия стрессора	Возможные методы саморегуляции во время действия стрессора	Постстрессовая саморегуляция
Дыхательные методики. Релаксационные техники. Техники снижения предстартового волнения. Медитация. Использование формул самовнушения. Составление формулы успеха. Визуализация. Техники НЛП.	Контроль дыхания. Нижнее дыхание. Диссоциация (взгляд на себя и ситуацию как бы со стороны). Симорон-техники. Техника самоприказов. Три магических вопроса по Дж. Рейнуотер. Повторение формулы успеха. Контроль поведения и внешнего проявления эмоций (поза, мимика,	Дыхательные методики. Использование рекомендаций ВОЗ по снятию острого стресса. Методы визуализации. Составление формул психологической самозащиты. Медитация. Техники НЛП. Анализ причин возникновения стрессовой ситуации, неудачи в состоянии диссоциации.

Продолжение таблицы 2.8

Возможные методы саморегуляции до воздействия стрессора	Возможные методы саморегуляции во время действия стрессора	Постстрессовая саморегуляция
Выявление иррациональных установок («Вряд ли я справлюсь с этой ситуацией!») и замена их на позитивные. Медикаментозные средства в качестве стресс-протектора. Массаж БАТ, особенно в области лица, кистей рук, подошвы стоп	интонация, осанка и т. д.), контроль голоса и интонации	Выявление иррациональных установок («Это я во всем виноват!») и замена их на позитивные. Прием седативных препаратов растительного происхождения, БАДов для улучшения функционирования сердечно-сосудистой и нервной систем

Представленные методы саморегуляции можно освоить на многочисленных тренингах и семинарах, которые проводят опытные специалисты в области психологии, физиологии, медицины. В некоторых компаниях с целью формирования у сотрудников устойчивых навыков борьбы со стрессами регулярно проводятся коллективные внутриорганизационные тренинги с привлечением квалифицированных тренеров.

Практикум

Упражнение 1. «Я и стресс»

Цель. Помочь участникам в осознании и вербализации своих представлений о стрессе, определении своего отношения к данному феномену. Выявление субъективных трудностей, переживаемых членами группы в настоящий момент, и личных ресурсов противостояния стрессовым ситуациям.

Содержание. Тренер готовит заранее бумагу формата А 4 (по числу участников), цветные фломастеры. Участники тренинга располагаются комфортно (в кругу или за кругом). Ведущий предупреждает их о том, что данное упражнение носит конфиденциальный характер, поэтому в ходе проведения упражнения не стоит задавать друг другу никаких вопросов.

Инструкция тренера группе. «Нарисуйте, пожалуйста, рисунок “Я и стресс”. Он может быть выполнен в любой форме – реалистической, абстрактной, символической, художественной. Большое значение имеет ваша степень искренности, то есть желание изобразить свои мысли, чувства, образы, которые пришли вам в голову сразу после того, как вы услышали тему. Этот рисунок сможет стать тем ключом, который на протяжении всего тренинга будет помогать вам осознавать трудности, находить уже имеющиеся ресурсы, вырабатывать новые успешные стратегии управления стрессом. При необходимости можно воспользоваться цветными фломастерами. Вы имеете полное право не показывать ваш рисунок в группе, если вы этого захотите». Участники рисуют в течение четырех-пяти минут. Затем тренер начинает задавать вопросы, на которые участники отвечают самостоятельно (мысленно), не записывая ответы на бумаге, не произнося их вслух. После каждого вопроса тренер дает участникам от 15 до 40 секунд для внесения изменений и дополнений в рисунок.

Вопросы, которые может задать тренер.

Посмотрите внимательно на свой рисунок.

1. Использован ли в вашем рисунке цвет? Посмотрите, какие цвета (или какой цвет) преобладает в рисунке. Что для вас значит именно этот цвет?

2. Где вы изобразили себя? Пометьте себя буквой «Я» на рисунке.

3. Как вы изобразили стресс? В виде живого существа, абстрактной фигуры, конкретного человека?

4. Посмотрите, сколько места занимает на листе ваше изображение и сколько – стресс. Почему?

5. При изображении себя и стресса использовали ли вы похожие цвета? Какие?

6. Мысленно разделите лист пополам горизонтальной и вертикальной чертами. Где оказалась ваша фигура?

7. Есть ли на рисунке какой-либо барьер между вами и стрессом? Может быть, вы держите в руках саблю, зонт или что-то еще? Если вы почувствовали необходимость, нарисуйте еще что-либо, что может защитить вас от стресса.

8. Есть ли у вас почва под ногами, на что вы опираетесь? Или вы висите в воздухе? А в жизни на кого вы можете опереться? Если такие люди существуют в вашей реальной жизни, но их почему-то нет на рисунке – дорисуйте их.

9. Какие свои сильные стороны во взаимодействии со стрессовой ситуацией вы могли бы отметить? Постарайтесь найти не менее трех позиций, по которым вы чувствуете себя уверенно. Какие личностные качества помогают вам добиваться успеха?

10. Что бы вам хотелось изменить или как бы вам хотелось улучшить свое состояние в стрессовой ситуации? Какие личностные качества и/или другие факторы мешают вам улучшить его?

11. Какие еще ваши ресурсы вы видите в этом рисунке или хотите добавить в него? Нарисуйте их, пожалуйста.

Обсуждение. После того как участники ответят на последний вопрос, тренер просит их объединиться в подгруппы по четыре-пять человек. Как правило, создаются группы по принципу совпадения каких-либо позиций, касающихся восприятия понятия «стресс», стратегий и ресурсов, проявившихся в рисунках. В каждой сформированной группе желающие могут высказаться по поводу своих ощущений, мыслей и т. д., возникших в процессе рисования. При этом остальные слушают, дополняют, высказывают свою точку зрения, задают вопросы, но не критикуют. Говоря о том, что помогает и что мешает эффективно действовать в ситуации стресса, можно высказываться как по поводу своего личного опыта, так и основываясь на наблюдениях за поведением людей, умеющих преодолевать стрессы. Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

Все участники возвращаются в круг. Тренер предлагает желающим высказаться по поводу проделанной работы или по поводу своих ощущений. Представители от подгрупп зачитывают свои списки. Тренер разъясняет участникам, над какими проблемами возможна работа на тренинге.

Рекомендации тренеру. Поскольку данный тест проводится в начале тренинга, то тренер может обратить внимание участников на то, что большую часть нашей профессиональной жизни мы используем левое полушарие, которое отвечает за логические действия. Во время рисования мы активизируем наше правое образное полушарие. Поэтому психологи считают, что процесс рисования является оздоровительным уже сам по себе, и неслучайно рисование широко используется в психологической практике.

Упражнение 2. «Инвентаризация стрессов»

Цель. Осознание актуальных стрессов в своей профессиональной жизни.

Автор этого упражнения Д. Фонтан считает, что необходимо настроить себя на то, что что-то всегда можно сделать для уменьшения влияния стресса. Люди в количестве 60 %, живущие в стрессовой ситуации, не имеют никакой программы по управлению им. Это связано во многом с тем, что мы все не очень охотно признаемся и самим себе, и окружающим, что испытываем стресс. Мы не хотим показаться слабыми. Однако, если влияние стрессоров не ослабевает, это приводит к ухудшению самочувствия и развитию эмоционального выгорания.

Шаг 1. Составить перечень причин, вызывающих стресс в вашей жизнедеятельности. Лучше указывать предельно конкретные причины.

Шаг 2. Проранжировать стрессоры так, чтобы на первом месте оказался тот, который вызывает наибольшее напряжение.

Шаг 3. Каждый стрессор отнести к одной из трех групп: «немедленное действие», «будущее действие» и «игнорирование или адаптация».

Дальше участникам предлагается выбрать один стрессор, с которым они продолжают работу. Предупредить участников, что не следует выбирать стрессоры, которые потребуют глобальных изменений в жизни из-за временных ограничений.

С этого момента можно продолжить обсуждение по парам.

Шаг 4. В каждом стрессоре выявить объективную (связанную с требованиями деятельности, социальной роли) и субъективную (связанную с особенностями личности, темпераментом, особенностями реагирования на стресс) составляющие.

Шаг 5. Создать свою группу поддержки, то есть подключить коллег, знакомых, близких, которые могут не принимать участие, но которые могут выслушать, высказать свои пожелания.

Шаг 6. Предполагает анализ мыслей, возникающих в момент воздействия стрессора. Произвести позитивное переструктурирование мыслей, запускающих стрессовую реакцию.

Шаг 7. Направлен на определение вклада человека в возникновение и развитие стрессовой ситуации. Для этого важно перечислить причины, которые делают нас уязвимыми для стресса. Каждое утверждение этого списка начинается со слова «Я».

Шаг 8. Используя полученный на предыдущем шаге список

причин, выделить те необходимые коммуникативные качества, которые можно развить в ходе тренинга (умение говорить «нет», умение просить, принимать помощь и т. д.).

Если причина стресса участника связана с глубокой личной проблемой, решить ее в ходе упражнения невозможно. В этом случае оздоровительный эффект может быть достигнут за счет возможности просто рассказать про свою ситуацию.

Упражнение 3. Определение приоритетности задач по методу Эйзенхауэра

1. Составьте список дел на текущую рабочую неделю.
2. Определите срочность.
3. Определите важность.
4. Определите приоритетность задачи (А, В, С, Д).

Приоритетность	Важность	Срочность	Задача

Контрольные вопросы

1. Что такое стресс? Чем отличаются между собой аустресс и дистресс?
2. Какие стадии проходит стресс в своем развитии?

3. Какие существуют формы проявления стресса? Как они влияют на человека?
4. Назовите способы приспособления человека к стрессу. Как они проявляются?
5. Дайте классификацию стрессов. Какие существуют виды стрессов?
6. Что общего и различного между стрессом и фрустрацией?
7. Каковы причины и последствия профессионального стресса?
8. Чем отличается профессиональный стресс от организационного стресса?
9. Какие стрессы сопровождают коммуникативные профессии?
10. Что такое «предстартовые состояния»? Как с ними бороться?
11. Какие существуют методики диагностики профессиональных стрессов?
12. В чем состоит сущность эмоционального выгорания? Каковы стадии эмоционального выгорания?
13. Какими методами можно управлять на рабочем месте?
14. Раскройте сущность тайм-менеджмента. Какие существуют инструменты и техники эффективного управления временем?
15. Назовите методы саморегуляции психоэмоциональных состояний. В чем их преимущества и недостатки?

Фонды оценочных средств

1. ... – это совокупность неспецифических адаптационных реакций организма на воздействие различных неблагоприятных факторов – стрессоров (физических или психологических), нарушающих его стабильную работу, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом):
 - а) стресс;
 - б) эустресс;
 - в) дистресс;
 - г) фрустрация.
2. Положительной формой стресса является:
 - а) стресс;
 - б) эустресс;
 - в) дистресс;
 - г) фрустрация.
3. Интеллектуальные признаки стресса охватывают:
 - а) память, мышление, эмоции;

- б) эмоции, изменение образа жизни, внимание;
- в) эмоции, изменение образа жизни, профессиональные нарушения;
- г) память, мышление, внимание.

4. Согласно Г. Селье, стресс в своем развитии последовательно проходит следующие стадии:

- а) тревога, фрустрация, истощение;
- б) фрустрация, истощение, тревога;
- в) тревога, резистентность, истощение;
- г) гнев, тревога, истощение.

5. К типам приспособления к стрессу относятся реакции:

- а) «вола», «льва», «кролика»;
- б) «буйвола», «тигра», «зайца»;
- в) «вола», «тигра», «собаки»;
- г) «буйвола», «льва», «собаки».

6. Реакция ... характерна для людей, решающих все проблемы путем самоустранения. Они готовы отказаться от каких-либо благ, если в новых условиях для их сохранения потребуются дополнительные усилия:

- а) «зайца»;
- б) «собаки»;
- в) «кролика»;
- г) «тигра».

7. Сменный график, отсутствие режима питания – относятся к ... видам стрессоров:

- а) физическим;
- б) физиологическим;
- в) социально-психологическим;
- г) структурно-организационным.

8. Физиологический стресс включает следующие виды стрессоров:

- а) химические, биологические, эмоциональные, информационные;
- б) физические, химические, эмоциональные, социальные;
- в) физические, механические, биологические, эмоциональные;
- г) химические, биологические, физические, механические.

9. ... стресс – тяжелое психическое состояние, которое возникает в результате единичной или повторяющихся психотравмирующих ситуаций, как, например, участие в военных действиях, тяжелая физическая травма, сексуальное насилие либо угроза

смерти («вьетнамский синдром», «афганский синдром» и т. п.):

- а) хронический;
- б) посттравматический;
- в) экологический;
- г) социально-политический.

10. Фрустрацию можно описать следующей формулой:

- а) «потребности – стресс – негативные эмоции»;
- б) «нужда – блокировка – стресс»;
- в) «потребности – блокировка – отрицательные эмоции»;
- г) «нужда – блокировка – негативные эмоции».

11. Страхи и фобии, неуверенность в собственных силах, негативный прошлый опыт – относятся к барьерам, вызывающим фрустрацию:

- а) физическим;
- б) биологическим;
- в) психологическим;
- г) социально-психологическим.

12. К дезадаптивным формам реакции на фрустрацию относятся:

- а) агрессивные реакции, уход из ситуации, регрессия;
- б) агрессивные реакции, уход из ситуации, компенсация;
- в) отказ от намеченной цели, агрессивные реакции, регрессия;
- г) отказ от намеченной цели, агрессивные реакции, двигательное возбуждение.

13. ... стресс как форма профессионального стресса возникает из-за умственных перегрузок, повышенных требований, а также в условиях цейтнота, когда справиться с возложенными задачами в короткий период времени ввиду повышенной ответственности за принятые решения становится невозможным:

- а) физический;
- б) информационный;
- в) эмоциональный;
- г) коммуникативный.

14. ... стресс-факторы связаны с профессией, видом деятельности (уровень компетентности работника, понимание целей деятельности, статус сотрудника в организации, психологический климат в коллективе, профессиональный опыт, уровень знаний, возможность профессиональной самореализации и т. п.):

- а) рабочие;
- б) производственные;

- в) организационные;
- г) коммуникативные.

15. К какому уровню управления относятся такие проявления профессионального стресса, как профессиональное и личное одиночество, нерегламентированный характер труда, необходимость решения стратегических задач:

- а) высшему;
- б) среднему;
- в) линейному;
- г) низшему.

16. Причиной организационного стресса НЕ являются:

- а) интенсивность работы;
- б) доминирование фактора времени;
- в) монотонность работы;
- г) слабые коммуникативные навыки.

17. Наиболее стрессогенными в коммуникативных профессиях считаются следующие профессиональные требования:

- а) длительное и интенсивное общение, недостаточная профессиональная подготовка, экстремальные условия труда;
- б) изоляция от поддержки коллег, неспособность помогать или действовать эффективно, монотонность работы;
- в) длительное и интенсивное общение, недостаточная профессиональная подготовка, профессиональная ответственность;
- г) эмоциональные взаимоотношения с клиентами и подчиненными, неспособность помогать или действовать эффективно, монотонность работы.

18. Предстартовое состояние – это...

- а) состояния, которые возникают у соискателя на вакантную должность в результате ожидания решения работодателя по трудоустройству;
- б) состояния, возникающие в результате ожидания повышения заработной платы;
- в) состояния, возникающие в результате ожидания повышения по службе;
- г) состояния, которые возникают у человека в ожидании значимых событий, исход которых трудно прогнозировать.

19. Концепция эмоционального выгорания рассматривает выгорание как ответную реакцию на ...

- а) длительные профессиональные стрессы межличностных коммуникаций;

- б) длительные стрессы в личной жизни;
- в) хронические стрессы в экстремальных условиях профессиональной деятельности;
- г) хронические стрессы в условиях цейтнота времени.

20. Концепция эмоционального выгорания включает в себя три взаимосвязанных измерения:

- а) эмоциональное истощение, деперсонализацию, редукцию персональных достижений;
- б) эмоциональное истощение, фрустрацию, редукцию персональных достижений;
- в) фрустрацию, редукцию персональных достижений, регрессию;
- г) эмоциональное истощение, фрустрацию, деперсонализацию.

21. Для какой стадии эмоционального выгорания характерны состояния, когда, как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность; усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни:

- а) «недостаток топлива»;
- б) «кризис»;
- в) «хронические симптомы»;
- г) «пробивание стены».

22. Первичная профилактика как метод управления стрессами на рабочем месте включает:

- а) более справедливую систему распределения поощрений, реорганизацию уровней власти, физические упражнения;
- б) реорганизацию уровней власти, изменение рабочих ролей, предоставление работникам конфиденциальных консультаций;
- в) увеличение автономности в работе, введение свободных графиков, предоставление работникам конфиденциальных консультаций;
- г) реорганизацию уровней власти, большее участие работников в принятии важных решений, изменение рабочих ролей.

23. Под тайм-синдромом менеджера понимается:

- а) совокупность переживаний дефицита времени в личной и семейной жизни;
- б) совокупность переживаний дефицита эмоциональных переживаний в условиях монотонной работы;
- в) совокупность переживаний дефицита времени в профессиональной деятельности менеджера при решении управленческих задач;

- г) совокупность дезадаптивных форм поведения как реакция на дефицит времени при решении управленческих задач.

24. Тайм-менеджмент – это искусство и практика эффективного управления ...

- а) стрессом;
- б) временем;
- в) конфликтом;
- г) фрустрацией.

25. Тайм-менеджмент включает три базовых направления организации собственной деятельности:

- а) планирование, исполнение, контроль;
- б) планирование, мотивация, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация;
- г) планирование, исполнение, мотивация.

26. Метод SMART предъявляет следующие требования к формулировке целей:

- а) конкретность, измеримость, достижимость, ограниченность во времени;
- б) конкретность, измеримость, достижимость, логичность;
- в) конкретность, измеримость, актуальность, ориентация на общество;
- г) измеримость, достижимость, ограниченность во времени, демократичность.

27. Согласно матрице Эйзенхауэра, дела, которые могут быть перепоручены (делегированы), относятся к категории:

- а) А (важно и срочно);
- б) В (важно – не срочно);
- в) С (не важно – срочно);
- г) Д (не важно – не срочно).

28. Просмотр новостей в интернете, частые перерывы на кофе, переписка в мессенджерах и социальных сетях, видеоигры, разговоры на отвлеченные темы относятся к категории:

- а) «способы снятия стресса»;
- б) «защитной реакции на фрустрацию»;
- в) «прокрастинации»;
- г) «пожирателей времени».

29. Фармакотерапия, фитотерапия, алкоголь, ароматерапия, использование БАД, витаминных комплексов относятся к ... методам нейтрализации стресса:

- а) физическим;

- б) химическим;
- в) биохимическим;
- г) биосоциальным.

30. К психологическим методам саморегуляции эмоциональных состояний относят:

- а) аутотренинг, медитацию, визуализацию, развитие навыков целеполагания;
- б) аутотренинг, массаж, визуализацию, групповую и индивидуальную психотерапию;
- в) закаливание, танцы, аутотренинг, визуализацию;
- г) мышечную релаксацию, дыхательные техники, аутотренинг, медитацию.

Ключ к тестовым вопросам			
1.	А	16.	Г
2.	Б	17.	В
3.	Г	18.	Г
4.	В	19.	А
5.	А	20.	А
6.	В	21.	Б
7.	Б	22.	Г
8.	Г	23.	В
9.	Б	24.	Б
10.	В	25.	Г
11.	В	26.	А
12.	А	27.	В
13.	Б	28.	Г
14.	Б	29.	В
15.	А	30.	А

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и про-

филактика : практ. пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 3-е изд. – М.: изд-во «Юрайт», 2017. – 343 с.

2. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Е. Водопьянова. – М. : изд-во «Юрайт», 2018. – 283 с.

3. Гринберг, Дж. Управление стрессом / Гринберг Дж. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.

4. Каменюкин, А. Г. Стресс-менеджмент / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – СПб. : Питер, 2014. – 240 с.

5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 88 с.

6. Нестерова, О. В. Управление стрессами : учебное пособие / О. В. Нестерова. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 320 с.

Дополнительная литература:

7. Абабков, В. А. Совладание со стрессом: теория и психодиагностика / В. А. Абабков. – М.: Речь, 2010. – 192 с.

8. Алиев, Х. М. Укрощение стресса / Х. М. Алиев. – М. : Эксмо, 2011. – 296 с.

9. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 250 с.

10. Бал, В. Усиливаем стрессоустойчивость. Как успешно нейтрализовать негативный стресс / В. Бал, М. Кемпбелл, Ш. Макдауэл-Ларсен. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 112 с.

11. Дод, П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы / П. Дод, Д. Сандхайм ; пер. с англ. – СПб. : изд-во «ДИЛЯ», 2008. – 128 с.

12. Друкер, Питер. Энциклопедия менеджмента / Друкер Питер ; пер. с англ. – М. : изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

13. Дэвид, Льюис. Управление стрессом: как найти дополнительные 10 часов в неделю / Льюис Дэвид. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 238 с.

14. Калинин, С. И. Тайм-менеджмент : практикум по управлению временем / С. И. Калинин. – СПб. : Речь, 2006. – 371 с.

15. Кириллов, И. Стресс-серфинг. Стресс на пользу и в удовольствие / И. Кириллов. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 210 с.

16. Китаев-Смык, Л. А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М. : Академический Проект, 2009. – 944 с.
17. Лупьян, В. А. Барьеры общения, конфликты, стресс / В. А. Лупьян. – М. : Книга по требованию, 2013. – 124 с.
18. Мони́на, Г. Б. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г. Б. Мони́на, Н. В. Раннала. – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.
19. Полякова, О. Н. Стресс. Причины, последствия, преодоление / О. Н. Полякова. – М. : Речь, 2008. – 144 с.
20. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М. : Прогресс, 1979. – 126 с.
21. Стресс как объект научной рефлексии / М. В. Топчий, Т. М. Чурилова. – Ставрополь : НОУ ВПО СКСИ, 2009. – 312 с.
22. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред.: А. Журавлева, Е. Сергеенко. – М. : Институт психологии РАН, 2011. – 512 с.
23. Стресс. Эффективные методы избавления / под ред. Ю. Рыбаковой. – М. : Эксмо, 2009. – 64 с.
24. Тарабрина, Н. В. Психология посттравматического стресса: теория и практика / Н. В. Тарабрина. – М. : Институт психологии РАН, 2009. – 304 с.
25. Филиппов, О. Офисный синдром или здоровье менеджера / О. Филиппов. – М. : Водолей Publishers, 2008. – 584 с.
26. Шабанова, Т. Л. Психология профессионального стресса и стресс-толерантности : учебное пособие / Т. Л. Шабанова. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 121 с.
27. Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб. : Питер, 2006. – 256 с.