



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Київський університет імені Бориса Грінченка**

**Н. К. Лебідь**

# **Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти**

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 373.3/.3.091.113:005.322]:159.944.4](07)  
ББК 74.204я7++88.5я7  
ЛЗЗ

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту людини  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
(протокол №1 від 23 вересня 2015 р.)

**Рецензенти:**

*О. Сергєєнкова*, професор, доктор психологічних наук, завідувач кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Київського університету імені Бориса Грінченка;  
*С. Васьківська*, доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психодіагностики та клінічної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

**Лебідь Н.**

ЛЗЗ Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник / Н. Лебідь. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.  
ISBN 978-617-7288-29-8

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 373.3/.3.091.113:005.322]:159.944.4](07)**  
**ББК 74.204я7++88.5я7**

**ISBN 978-617-7288-29-8**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)  
© Н. Лебідь, 2016

# Опис модуля

**Мета модуля** – розвиток емоційної компетентності керівників закладів середньої освіти шляхом оволодіння навичками ефективного подолання стресу та саморегуляції емоційного стану в професійній діяльності.

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти.

## Тематичний план модуля:

- Тема 1. Стресостійкість як базова складова формування емоційної компетентності керівників-лідерів закладів середньої освіти
- Тема 2. Структура стресового епізоду. Техніки ефективного подолання стресових ситуацій
- Тема 3. Ресурси стресостійкості керівника-лідера

## Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

*знати:*

- місце стресостійкості у структурі особистості керівника-лідера;
- поняття, ознаки, стадії, види стресу;
- класифікацію основних стресорів у професійній діяльності;
- сутність структури стресового епізоду;
- основні ресурси стресостійкості особистості;

*вміти:*

- визначати причини стресорів у професійній діяльності керівників закладів середньої освіти;
- усвідомлювати власні когнітивні схеми мислення, емоції та копінги;
- аналізувати наявні та потенційні ресурси стресостійкості;

*володіти:*

- прийомами й техніками зниження емоційної напруги, регуляції стресового стану;
- навичками постановки цілей та асертивної поведінки.

## Структурно-логічна схема модуля

**Модуль** – стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти

**Мета модуля** – розвиток емоційної компетентності керівників закладів середньої освіти шляхом оволодіння навичками ефективного подолання стресу та саморегуляції емоційного стану у професійній діяльності

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1. Роль стресостійкості в реалізації лідерської позиції керівників закладів середньої освіти</b>	<i>Розуміння</i> місця стресостійкості у структурі особистості керівника-лідера закладу середньої освіти <i>Розуміння</i> поняття, ознак, стадій та видів стресу <i>Розуміння</i> класифікації основних стресорів у професійній діяльності <i>Здатність</i> до аналізу причин стресорів у професійній діяльності керівника закладу середньої освіти	Соціально-психологічний тренінг Лекція-презентація Практичне заняття «Професійний стрес у діяльності керівника-лідера»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами
<b>Тема 2. Структура стресового епізоду. Техніки ефективного подолання стресових ситуацій</b>	<i>Розуміння</i> структури стресового епізоду <i>Уміння</i> усвідомлювати власні когнітивні схеми мислення, емоції та копінги <i>Здатність</i> до застосування на практиці технік зниження емоційної напруги, регуляції стресового стану	Соціально-психологічний тренінг Лекція-презентація Практичне заняття «Аналіз складових стресового епізоду»	Індивідуальне практичне завдання «Техніки саморегуляції емоційного стану в стресовій ситуації»
<b>Тема 3. Ресурси стресостійкості керівника-лідера</b>	<i>Розуміння</i> основних ресурсів стресостійкості особистості <i>Уміння</i> аналізувати наявні та потенційні ресурси стресостійкості <i>Здатність</i> до застосування на практиці навичок постановки цілей та асертивної поведінки	Соціально-психологічний тренінг Лекція-презентація Практичне заняття «Аналіз ресурсів стресостійкості керівника-лідера»	Індивідуальне практичне завдання «Інвентаризація стресів у професійній діяльності»

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

**Підсумковий контроль:** тест

# Тема 1. Стресостійкість як базова складова формування емоційної компетентності керівників-лідерів закладів середньої освіти

## Теоретичний матеріал

Реформування та модернізація системи середньої освіти, активне впровадження інновацій в освітній простір потребує насамперед керівників, здатних до реалізації та підтримки зазначених процесів. Ключову роль у цьому відіграє підготовка лідерів серед управлінського персоналу навчальних закладів.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на реалізацію управлінських функцій. Серед управлінського персоналу закладів середньої освіти традиційно виділяють директорів та заступників директора.

Розвиток сучасного суспільства зумовив трансформацію підходів до розуміння управління. На сучасному етапі відбувся перехід від адміністрування та менеджменту до нової парадигми управління – лідерства.

<b>Лідерство</b>	управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей <sup>1</sup> .
------------------	---

При цьому лідер в освіті розглядається як особа або організація, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення та результати цієї діяльності служать орієнтиром для інших<sup>2</sup>.

Така діяльність керівника-лідера закладу середньої освіти проходить в умовах значних психологічних навантажень під дією великої кількості професійних стресів, що негативно впливає на фізичне та емоційне здоров'я людини, провокує виникнення емоційного напруження та емоційного вигорання.

<b>Емоційне здоров'я</b>	здатність зберігати цілісне емоційне ставлення до себе та світу, перетворювати негативні емоції та породжувати позитивно забарвлені переживання <sup>3</sup> .
--------------------------	--

1

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

2

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

3

Тарабакина Л. В. Эмоциональное здоровье школьника в образовательном пространстве : монография / Л. В. Тарабакина. – Н. Новгород : НГЦ, 2000. – 168 с.

Таблиця 1

### Критерії емоційного здоров'я керівника-лідера

<b>Важливо «Перевір себе»</b>	<p>Емоційне здоров'я керівника-лідера закладу середньої освіти проявляється у:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ позитивному ставленні до підлеглих і всіх тих, із ким доводиться працювати, – учнів, батьків, технічного персоналу, керівництва тощо. Важкі професійні ситуації розглядаються як тимчасові труднощі;</li> <li>■ задоволенні від приналежності до професійної групи працівників освіти, виконанні посадових обов'язків на високому професійному рівні, незважаючи на несприятливі умови;</li> <li>■ активності й ініціативності, готовності брати на себе відповідальність за справу та доведення її до логічного завершення;</li> <li>■ посиленні інтенсивності праці. Значні навантаження переборюються шляхом делегування повноважень, реорганізації роботи за рахунок розширення спільної діяльності з колективом тощо;</li> <li>■ поліпшенні та підтримці протягом робочого дня позитивного самопочуття. Відновлення працездатності відбувається достатньо швидко;</li> <li>■ твердості професійної позиції та впевненості у собі.</li> </ul>
-------------------------------	---

4

Мірошниченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навчально-методичний посібник / О. Мірошниченко. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 155 с.

5

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.

6

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 347 с.

7

Андреева И. Н. Развитие эмоциональной компетентности педагогов / И. Н. Андреева // Материалы Международной научно-практической конференции «Психология образования сегодня: Теория и практика» / под ред. С. И. Коптевой, А. П. Лобанова, Н. В. Дроздовой. – Мн., 2003. – С. 166–168.

8

Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.

9

Аббатов В. А. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В. А. Аббатов, М. Перре. – СПб. : Речь, 2004. – 166 с.

Відсутність прояву зазначених характеристик може свідчити про емоційне виснаження та формування синдрому емоційного вигорання, який особливо часто проявляється саме у працівників типу професій «людина – людина».

<b>Синдром емоційного вигорання</b>	довготривалий, складний психофізіологічний процес, який містить у собі емоційне, психологічне, розумове та фізичне виснаження з причини тривалого емоційного навантаження <sup>4</sup> .
-------------------------------------	--

Успішність виконання професійних обов'язків у екстремальних умовах, збереження працездатності та здоров'я особистості після впливу екстремальних чинників зовнішнього середовища забезпечує передусім висока стресостійкість особистості<sup>5</sup>.

<b>Стресостійкість</b>	інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я <sup>6</sup> .
------------------------	---

Дана властивість може вироблятися і розвиватися, але тільки у випадку, якщо це робиться цілеспрямовано. Розвиток стресостійкості, своєю чергою, є однією з базових складових формування емоційної компетентності керівника-лідера.

<b>Емоційна компетентність</b>	сукупність знань, умінь і навичок, які дають змогу приймати адекватні рішення та діяти на основі результатів інтелектуальної обробки зовнішньої та внутрішньої емоційної інформації <sup>7</sup> .
--------------------------------	--

Для подальшого аналізу стресостійкості керівника важливо розуміти поняття стресу та види стресорів у професійній діяльності. Поняття «стрес» тісно увійшло не тільки в наукову термінологію, але й у повсякденне життя людей. У медичну практику поняття «стрес» увів Г. Сельє. Він визначав стрес як неспецифічну відповідь на будь-яку потребу, що виникає в організмі<sup>8</sup>.

<b>Цікавий факт</b>	Уперше термін «стрес» використали в галузі фізики, де їм визначили будь-яку напругу, тиск або силу, що надавалась системі.
---------------------	--

Погляди на сутність поняття «стрес» серед дослідників різняться. Стрес розглядають як:

- реакцію (комплекс реакцій) організму на різні за своїм характером подразники (Г. Сельє, Ж. Годфруа, О. Полякова);
- особливий вид емоціогенних ситуацій, у яких можуть з'явитися порушення адаптації (П. Фресс);
- вимогу до адаптивних здібностей людини (Д. Фонтана, Д. Гібсон, Дж. Грінберг);
- особливий функціональний, психологічний, фізіологічний стан організму (М. Фогіел, Р. Немов, Н. Фетіскін, В. Суворова, А. Маклаков);
- причину погіршення фізичного та психічного здоров'я (Л. Китаєв-Смик, Ю. Александров, А. Колман, Ф. Меєрсон, В. Ніконов).

Для нас найбільш прийнятним є погляд на стрес як на трансактний процес. Дане бачення було запропоновано і розроблено Р. Лазарусом та С. Фолкманом.

<b>Стрес</b>	психічний стан, що зумовлений процесом взаємодії людини та зовнішнього середовища. Стрессова реакція розглядається як результат певних відносин між характеристиками висунутої вимоги та наявними у людини ресурсами для її подолання <sup>9</sup> .
--------------	--

Таблиця 2

**Ознаки стресу**

<b>Фізіологічні</b>	задуха, прискорений пульс, почервоніння або збліднення шкіри, збільшення адреналіну в крові, потіння.
<b>Психологічні</b>	зміна динаміки психічних функцій: найчастіше уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу ухвалення рішення.
<b>Особистісні</b>	придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, тривожність, невмотивоване занепокоєння.
<b>Медичні</b>	підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, непритомність, афекти, головні болі, безсоння.

<b>Стресор</b>	фактор, який викликає стрес.
----------------	------------------------------

Залежно від розміру негативної валентності й часу, необхідного на реадаптацію, **стресори поділяють на три групи**<sup>10</sup>:

1. *Повсякденні складності (мікростресори)* – пов'язані з повсякденним життям, викликають порушення самопочуття й відчуються як загрозливі, образливі, фруструючі або пов'язані із втратами.
2. *Критичні життєві події або травматичні події (макростресори)* – датуються в часі й локалізуються у просторі, вимагають якісної реорганізації у структурі «індивід–навколишній світ», супроводжуються стійкими афективними реакціями, а не тільки короткочасними емоціями.
3. *Хронічні стресори* – тривають довгий час, передбачають постійно повторювані важкі випробування.

Однакові стресові ситуації та стресори можуть по-різному впливати на різних людей. Серед характеристик, що впливають на реакцію на стрес, можна виділити:

- вплив на життя, значимість;
- інтенсивність і тривалість стресової події;
- знак події: позитивність – негативність;
- окремий стрес або кумуляція стресових подій;
- об'єм змін, які тягне за собою стресова подія;
- передбачуваність появи події та пов'язана з цим можливість підготовки до подолання;
- новизна стресової ситуації та ступінь її усвідомленості;
- контрольованість події;
- емоційність людини;
- досвід переживання подібних ситуацій;
- статево-вікові характеристики;
- достатність ресурсів стресостійкості.

Стан стресу пов'язаний із поступовим вичерпанням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. Г. Сельє розробив концепцію загально-го адаптаційного синдрому, в межах якої описав три стадії розвитку стресу<sup>11</sup>:

- *стадія тривоги* – проявляється в мобілізації усіх ресурсів організму у відповідь на подразник ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності;
- *стадія опору та адаптації* – організм використовує адаптаційні механізми, завдяки яким вдається перейти на новий рівень працездатності. У цей період може спостерігатися підвищення психоемоційної напруги через значне використання наявних ресурсів стресостійкості;
- *стадія виснаження* – пристосувальні можливості організму знижуються, він гірше протистоїть новим шкідливим подразникам, збільшується небезпека захворювань. Зазначена стадія не виникає при достатній кількості ресурсів для подолання стресу.

**10**

Абабков В. А. Адаптація к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В. А. Абабков, М. Перре. – СПб. : Речь, 2004. – 166 с.

**11**

Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.

12

Сельє Г. Стресс без дистресса / Г. Сельє [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.

13

Maslach C. Burnout. The Cost of Caring. Englewood Cliffs. – NJ : Prentice-Hall, 1982.

14

Психология здоровья : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2006. – 607 с.

Залежно від подолання зазначених стадій Г. Сельє виділив два види стресу: *еустрес* – коли у людини достатньо ресурсів для подолання стресу, і діючи, подразники мобілізують організм для подальшого розвитку; *дистрес* – настає на стадії виснаження і обумовлений недостатньою кількістю ресурсів для подолання, має руйнуючий характер для фізичного та психічного здоров'я людини<sup>12</sup>.

Крім зазначених видів стресу, виділяють також: фізіологічний, психологічний, емоційний, інформаційний, професійний. Розглянемо більш детально професійний стрес.

<b>Професійний стрес</b>	феномен, що проявляється у фізичних та психічних реакціях на напружені ситуації у професійній діяльності людини <sup>13</sup> .
--------------------------	---

Наведемо декілька **класифікацій стресорів у професійній діяльності**.

Ґрунтовну узагальнюючу класифікацію наводить Г. Нікіфоров. Автор узагальнює стресори у професійній діяльності в кілька груп, кожна з яких об'єднана спільним фактором<sup>14</sup>.

1. *Стресори, пов'язані з організацією і змістом професійної діяльності:*

- надмірне перевантаження, напружена психічна діяльність чи явне недовантаження в обсязі виконуваної роботи;
- одноманітність або складність виконуваної роботи;
- підвищена відповідальність;
- необхідність приймати занадто багато рішень;
- відсутність або мала участь у процесі прийняття рішень;
- новизна, реорганізація на роботі;
- неефективна організація робочого місця;
- зміна тривалості або умов праці;
- фізичні фактори (температура, шум, багатолюдність);
- раптове або систематичне відволікання уваги (несподівані подразники або постійний вплив перешкод і, як наслідок, розвиток передчасного стомлення);
- стурбованість наслідками помилкових дій, страх зробити помилку тощо.

2. *Стресори, пов'язані із професійною кар'єрою:*

- проблема статусу;
- зміна службових обов'язків;
- перехід на іншу роботу;
- незадоволеність перспективою;
- недостатність необхідних професійних знань і умінь;
- перспектива скорочення (звільнення, безробіття) або передчасного виходу на пенсію;
- фрустрація через досягнення межі своєї кар'єри тощо.

3. *Стресори, пов'язані з оплатою праці:*

- відсутність ясності в оплаті праці;
- переживання невідповідності між витратами сил на виконувану роботу і її оплатою;
- нерівна оплата.



4. Стресори, пов'язані із взаємовідносинами на роботі:

- неприємності з керівництвом;
- конфлікти з колегами;
- ізоляція в робочому колективі;
- несприятливий клімат у колективі тощо.

5. Стресори, пов'язані з позаорганізаційними джерелами:

- проблеми в сім'ї;
- проблеми зі здоров'ям;
- фінансові проблеми;
- проблеми особистих та організаційних цінностей.

На думку П. Вора, автора «вітамінної моделі» [цит. за Г. Моніна, Н. Раннала], існує зв'язок між ознаками оточуючого середовища та психічним здоров'ям працівника. Як недостатність вітамінів у організмі призводить до хвороб, так і недостатність кожного з дев'яти факторів робочого середовища викликає погіршення психічного здоров'я. До таких факторів автор відносить<sup>15</sup>:

1. Можливість особисто контролювати дії та події, можливість приймати рішення.
2. Можливість використовувати існуючі навички та набувати нові.
3. Вимоги, що висуваються до працівника.
4. Можливість робити вибір у професійній ситуації.
5. Прозорість оточення (зворотний зв'язок, який працівник отримує на свої дії; ступінь передбачуваності дій; рольова визначеність).
6. Можливість міжособистісних контактів (соціальна підтримка, допомога у досягненні робочих цілей).
7. Наявність грошей, рівень матеріального стимулювання працівника.
8. Безпека праці та умови праці.
9. Статус працівника у групі (високий статус забезпечує повагу з боку колег, що позитивно впливає на психічне здоров'я).

Серед найбільш стресогенних професійних вимог у професіях типу «людина – людина» Д. Фонтана виділяє такі [цит. за Г. Моніна, Н. Раннала]<sup>16</sup>:

- довготривале та інтенсивне спілкування;
- недостатня професійна підготовка;
- емоційні взаємостосунки з клієнтами та підлеглими;
- професійна відповідальність;
- неможливість / нездатність допомогти або діяти ефективно;
- ізоляція від підтримки колег;
- недостатнє моральне та матеріальне стимулювання.

До основних стресорів управлінської діяльності Л. Попова, І. Соколов відносять такі фактори<sup>17</sup>: інформаційне навантаження; інформаційна невизначеність; міжособистісні конфлікти; внутрішньоособистісні конфлікти (виконання двох і більше функціональних ролей одночасно; розбіжність вимог, що висуваються різними ролями); поліфокусність управлінської діяльності.

15

Монина Г. Б., Раннала Н. В. Тренінг «Ресурси стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с. – С. 56.

16

Монина Г. Б., Раннала Н. В. Тренінг «Ресурси стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с. – С. 61–62.

17

Стрес життя: Збірник / укладачі : Л. М. Попова, І. В. Соколов. – СПб. : ТОО «Лейла», 1994. – 384 с.



## Практичне завдання

### «Професійний стрес у діяльності керівника-лідера»

#### Опис завдання:

1. За допомогою методики «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника (І. Ладанов, В. Уразаєва)»<sup>18</sup> визначте переважаючі стресори у професійній діяльності.
2. Виділіть чотири стресори у Вашій професійній діяльності, які викликають найбільше емоційне навантаження та є складними у подоланні. Порівняйте Ваш список зі списками трьох колег. Співпадають списки чи ні? Чим це зумовлено, на Вашу думку?

18

Монина Г. Б., Раннала Н. В. Тренинг «Ресурси стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с. – С. 217–218.

### Шаблон для виконання завдання 1

Обробка та інтерпретація результатів наведена у Додатку А.

Інструкція: прочитайте уважно кожне із тверджень і обведіть цифру з відповіддю.

Твердження	Ніколи	Рідко	Інколи	Часто	Завжди
Работающие с Вами люди не знают, чего можно от Вас ожидать	1	2	3	4	5
Вы убеждены, что делаете совсем не то, что нужно	1	2	3	4	5
Вы чувствуете, что не в состоянии выполнить противоречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5
Вы ощущаете сильную нагрузку	1	2	3	4	5
Вам не хватает времени, чтобы качественно сделать работу	1	2	3	4	5
Вы чувствуете, что работа оказывает давление на личную жизнь	1	2	3	4	5
Часто Вы не знаете, что Вам предстоит сделать	1	2	3	4	5
Вы чувствуете, что только власть поможет Вам выполнить работу	1	2	3	4	5
Вы чувствуете, что не можете справиться с необходимой информацией	1	2	3	4	5
Вы не знаете, какую оценку дает Вам начальник	1	2	3	4	5
Вы не в состоянии предугадать реакцию вышестоящего начальника	1	2	3	4	5
Ваши взгляды и взгляды начальника полностью противоположны	1	2	3	4	5

Конфліктність комунікацій –

Інформаційний стрес –

Стреси робочого перевантаження –

Стреси «вертикальних комунікацій» –

#### Висновок:

## Шаблон для виконання завдання 2

Стресори:

1.	3.
2.	4.

Висновок щодо причин співпадіння чи неспівпадіння стресорів у професійній діяльності:

## Список рекомендованих джерел

1. *Абабков В. А.* Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В. А. Абабков, М. Перре. – СПб. : Речь, 2004. – 166 с.
2. *Карамушка Л. М.* Психология управления : навчальний посібник / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
3. *Монина Г. Б., Раннала Н. В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.
4. *Щербатых Ю. В.* Психология стресса и методы коррекции. – СПб. : Питер, 2006. – 256 с.
5. *Гринберг Дж.* Управление стрессом. 7-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.

# Тема 2. Структура стресового епізоду. Техніки ефективного подолання стресових ситуацій

## Теоретичний матеріал

Будь-який стрес, у тому числі професійний, проживається людиною через структуру стресового епізоду. Розуміння складових стресового епізоду допоможе керівнику навчитися адаптивно реагувати на стресові події та регулювати власну поведінку під час них.

Подолання стресу починається зі специфічної оцінки будь-якої події та власних ресурсів. У результаті формуються пов'язані зі стресом емоції, виникають адаптивні реакції (копінг).

Згідно з Р. Лазарусом структура стресового епізоду представлена такими елементами: 1) усвідомлення стресора та його оцінка (первинна – сприйняття ситуації, вторинна – самосприйняття); 2) порушення гомеостазу, пов'язані зі стресом емоції та когнітивні процеси; 3) копінги; 4) результат копінгу та нова оцінка ситуації<sup>19</sup>.

Згідно з нашим дослідженням **структура стресового епізоду** має такий вигляд (узагальнений варіант)<sup>20</sup>:



Рис. 1. Структура стресового епізоду (за Н. Лебідь)

Розглянемо детальніше складові стресового епізоду.

Під **об'єктивною ситуацією** розуміється стресор, який викликає стан стресу. Види стресорів у професійній діяльності керівника були проаналізовані в попередній темі. Один і той самий стресор може викликати у різних людей різну реакцію. Це пов'язано з характеристиками ситуації, а також із особливостями проживання стресового епізоду.

Коли доросла людина переживає стан стресу, перше, що вона відчуває, – сильне емоційне напруження. Проте емоція у дорослої людини не існує в чистому вигляді, вона забарвлена когнітивними процесами. Будучи основою, **когнітивна оцінка ситуації** впливає на всі структури стресового епізоду та обумовлює характер реагування. Емоції є первинними засобами реагування людини, але у процесі соціалізації вони починають опосередковуватися когніціями (або когнітивними схемами мислення).

<b>Когніції</b>	низка функцій, що розвиваються, заснованих на механізмах мозку, які покликані створювати внутрішні карти навколишнього середовища, передбачати майбутнє й організувати адекватні дії <sup>21</sup> .
-----------------	--

Наведемо приклад: людина не боїтиметься павуків, якщо значимий дорослий у дитинстві не продемонстрував поведінку, що їх треба боятися, або людина не зіштовхнулася із ситуацією, яка мала травматичний характер і в якій були присутні павуки.

19

Абабков В. А. Адаптація к стресу. Основы теории, диагностики, терапии / В. А. Аббков, М. Перре. – СПб. : Речь, 2004. – 166 с.

20

Лебідь Н. К. Структура стресового епізоду у хворих з функціональними порушеннями ритму серця : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.04 / Неля Костянтинівна Лебідь. – К., 2010. – 159 с.

21

Бек А. Когнитивная терапия расстройств личности / А. Бек, А. Фримен. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

22

Бек А. Когнитивная терапия расстройств личности / А. Бек, А. Фримен. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

23

Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса / А. Эллис. – СПб. : Питер, 1999. – 288 с.

Саме тому більшість емоцій у людини не є базовими (первинними), а запускаються через когнітивну оцінку ситуації. Таким чином, саме наші думки в момент стресової ситуації в багатьох випадках запускають адекватне або неадекватне реагування. Якщо когнітивні схеми мислення мають адаптивний характер, то у людини виникає емоція адекватна за інтенсивністю та полюсом до ситуації. Проте не завжди думки людини мають адаптивний характер, і саме вони зумовлюють значну суб'єктивну емоційну реакцію, яка частіше за все не відповідає ситуації і призводить до накопичення напруження. Такі думки мають назву *ірраціональні / дисфункціональні* і їх вивчення активно проводиться в межах когнітивної психології.

Дисфункціональна реакція на стресову подію може відбуватися через помилкове, автоматичне, звичне реагування або через недостатність досвіду адекватного реагування. Також може існувати розбіжність між знанням, що потрібно, і вмінням це реалізувати. Крім того, переконання, які використовує людина у стресовій ситуації можуть бути дисфункціональними за свою суттю.

Так, А. Бек запропонував такий *перелік найпоширеніших видів негативних думок*<sup>22</sup>:

- 1) негативна думка про себе, заснована на невіграшному порівнянні себе з іншими, наприклад: «Я не реалізувався як працівник або як батько (мати)»;
- 2) критичне почуття стосовно себе й відчуття марності (даремності), наприклад: «Навіщо комусь про мене турбуватися?»;
- 3) незмінно негативні інтерпретації подій («перетворення мух у слонів»), наприклад: «Раз те й те не вдалося, все пропало»;
- 4) очікування негативних подій у майбутньому, наприклад: «Не буде нічого хорошого. Я ніколи не зможу ладнати з людьми»;
- 5) почуття приголомшеності, зумовлене відповідальністю й значущістю завдання, наприклад: «Це надто важко. Про це навіть подумати неможливо».

А. Еліс виділив *чотири категорії ірраціональних суджень* відповідно до різних неправильних універсальних принципів, що знаходяться в їх основі<sup>23</sup>:

- «Повиннісні» судження вказують на те, що хтось або щось повинні бути не такими, якими вони є; відбувається не лише «заковування» себе у рамки «повинен бути таким-то», а й нав'язування світу своїх уявлень. Приклади суджень: «Я повинен бути найкращим керівником», «Усі повинні бути чесними і порядними», «Він повинен бути люб'язним по відношенню до мене» тощо.
- Жахаючі судження – в їх основі є катастрофічне бачення світу. Це судження про те, що все жахливо, бо все не так, як мало би бути, наприклад: «Буде жахливо, якщо я не закінчу прибирати до того, як прийдуть діти», «Якщо вона мене покине – це кінець!».
- Судження типу «належно» і «слід», які відображають неспроможність людини витримати світ, якщо він відрізняється від того, яким йому «належить» чи «слід» бути.
- Осудні судження – ґрунтуються на принципі, за яким оцінка якихось окремих якостей людини переноситься на неї в цілому. Такі переконання також принижують особистість (свою власну чи іншої людини), через яку ситуація стала не такою, якою їй «слід» бути. Приклади таких переконань: «Він – жахлива людина, і повинен бути покараний, тому що не приїхав вчасно!», «Він негідна людина, оскільки в нього лупа і бруд під нігтями».

Для того, щоб оцінка ситуації була адекватною, необхідно відслідкувати думки, які виникають на початку проживання стресу і переструктурувати їх у раціональні. Це можна зробити за допомогою *когнітивного самоаналізу*. Для цього слід поставити собі такі запитання:

- Що свідчить на користь моєї інтерпретації?
- Звідки у мене така інформація? Які об'єктивні факти її підтверджують?
- Що суперечить моїй інтерпретації?
- Чи існує альтернативна думка?
- Які переваги та незручності пов'язані зі збереженням цієї думки? Які можуть бути наслідки?
- Що я кажу або думаю зараз такого, що змушує мене переживати?
- Що я можу зробити, щоб змінити свій стан?
- Що від мене залежить, а що ні?
- Чи маю я вимагати від людини те, що вимагаю? Чи винна вона мені щось? (у випадку міжособистісної взаємодії).

Когнітивна оцінка ситуації викликає емоції, які супроводжують стан стресу.

<b>Емоція</b>	форма психічного відображення оточуючого світу у вигляді короткочасних переживань людини, що виражають її відношення до дійсності, реакцію на вплив внутрішніх і зовнішніх подразників, ставлення до своїх дій та дій інших <sup>24</sup> .
---------------	---

Під час стресу виникають достатньо сильні емоції, які заважають адекватно оцінювати ситуацію і діяти конструктивно. Нижче наведені деякі техніки, які може використати людина, щоб урегулювати свій емоційний стан. Зазначені техніки мають характер «швидкої допомоги» при зіткненні зі стресом.

Таблиця 3

**Дії при сильних негативних емоціях**

<b>Зняти гострий стрес</b>	голосно покричати, потупцювати ногами, почати робити фізичні вправи
<b>Розслаблення</b>	глибоке дихання, релаксація, візуалізація
<b>Переключення режиму роботи мозку</b>	наприклад, можна три хвилини ретельно вивчати який-небудь предмет у полі зору (стіл, камінь, дерево тощо)
<b>Відсторонення від ситуації</b>	побачити ситуацію зверху, знизу, збоку, здалеку, поблизу (але обов'язково побачити себе в цій ситуації)
<b>Деперсоніфікація</b>	ніби ситуацію побачили інші люди
<b>Вербалізація емоцій</b>	промовляння, опис уголос чи письмово своїх емоційних переживань та їх причин. <i>Схема вербалізації емоцій така: Я відчуваю... (емоція) – коли... (поведінка) – і я хочу... (бажаний результат)</i>
<b>Аналіз проблеми</b>	головна проблема – наслідок проблеми – наявні вже рішення

Для того, щоб зберегти гомеостаз людини й вижити під натиском значного емоційного навантаження, починають діяти захисні механізми, які є зазвичай автоматичними і частіше за все не усвідомлюються людиною.

<b>Механізми психологічного захисту</b>	попереднє переключення когнітивної та афективної складових реальної події з метою ослаблення емоційної напруги, що загрожує індивідові у випадку, якби ситуація була вирішена в гранично можливій для неї відповідності з реальністю <sup>25</sup> .
---	--

Після того, як зняте гостре емоційне напруження, людина починає виконувати свідомі дії, пов'язані з подоланням стресової ситуації. Такі дії отримали назву «**копінг**».

Поняття «coping» походить від англійського «соре» (долати). Автором поняття «копінг-поведінка» вважається А. Маслоу, який розумів під ним готовність індивіда вирішувати життєві проблеми, тобто таку поведінку, яка спрямована на пристосування до обставин<sup>26</sup>.

24

Кириленко Т. С. Психологія: емоційна сфера особистості / Т. С. Кириленко. – К. : Либідь, 2007. – 256 с.

25

Романова Е. С. Механізми психологічної захисту. Генезис. Функционирование. Диагностика / Е. С. Романова, Л. Р. Гребенников. – М.: Талант, 1996. – 144 с.

26

Василюк Ф. Е. Психологія переживання / Ф. Е. Василюк. – М., 1984. – 200 с.

27

Lazarus R. S. Psychological stress and the coping process. – New York: McGraw-Hill, 1966.

28

Lazarus R. S. & Folkman S. Stress, appraisal and coping. – New York: Springer, 1984.

29

Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. – СПб.: Питер, 2004. – 701 с.

До поняття «копінг» для опису усвідомлених стратегій подолання стресу та інших подій, що породжували тривогу, вперше звернулися Р. Лазарус та С. Фолкман.

<b>Копінг</b>	це те, що робить людина, щоб упоратися зі стресом; він поєднує когнітивні, емоційні й поведінкові стратегії, які використовуються, щоб упоратися зі стресовими ситуаціями як надмірними, такими, що перевищують ресурси людини, так і з ситуаціями повсякденного життя <sup>27</sup> .
---------------	--

Р. Лазарус і С. Фолкман запропонували *класифікацію копінг-стратегій*, виділивши таку їх спрямованість: проблемно-фокусовані стратегії (11 копінгових дій) та емоційно-фокусовані стратегії (62 копінгові дії).

Автори виділили 3 загальних способи копінгу:

- проблемно-фокусований, коли взаємозв'язок людини із середовищем змінюється завдяки діям подолання;
- емоційно-фокусований, коли змінюється тільки спосіб інтерпретації того, що відбувається;
- уникання, що може комбінуватися як із проблемно-фокусованим, так і з емоційно-фокусованим копінгом.

Дослідниками було виділено 8 основних видів ситуаційно-специфічних копінг-стратегій: конфронтація, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, відхід-уникнення, планове вирішення проблеми, позитивна переоцінка, прийняття відповідальності<sup>28</sup>.

Д. Амірхан виділив 3 групи базисних копінг-стратегій<sup>29</sup>:

- *Стратегія вирішення проблем* – це активна поведінкова стратегія, при якій людина намагається використовувати всі наявні в неї особистісні ресурси для пошуку можливих способів ефективного вирішення проблеми.
- *Стратегія пошуку соціальної підтримки* – це активна поведінкова стратегія, при якій людина для ефективного вирішення проблеми звертається за допомогою і підтримкою до оточуючого середовища: сім'ї, друзів, значущих інших.
- *Стратегія уникнення* – це поведінкова стратегія, при якій людина намагається уникнути контакту з оточуючою її дійсністю, відійти від вирішення проблем. Людина може використовувати пасивні способи уникнення, наприклад, відхід у хворобу або вживання алкоголю тощо, або активні – аж до суїциду. Стратегія уникнення – одна з провідних поведінкових стратегій при формуванні дезадаптивної поведінки. Використання цієї стратегії зумовлено недостатнім розвитком копінг-ресурсів і навичок активного вирішення проблем. Однак вона може мати адекватний або неадекватний характер залежно від конкретної стресової ситуації, віку та стану ресурсної системи особистості.

Найбільш ефективним є використання усіх трьох поведінкових стратегій, залежно від ситуації. У деяких випадках людина може самостійно впоратися з труднощами, що виникли, в інших – їй потрібна підтримка оточуючих, а в деяких випадках може варто просто уникнути зіткнення з проблемною ситуацією, заздалегідь оцінивши її негативні наслідки.

<b>Важливо</b>	<b>Стратегії протидії стресам (правило чотирьох А):</b> змінити ситуацію – уникати ( <i>avoid</i> ) стресорів або перетворити їх ( <i>alter</i> ) або / та змінити ставлення – адаптуватися ( <i>adapt</i> ) або прийняти ( <i>accept</i> ).
----------------	---

Адекватне реагування протягом усього процесу проживання стресового епізоду забезпечить використання успішних копінгів і, як результат – адаптацію до стресової ситуації. Неуспішні копінги, своєю чергою, повертають людину до повторної когнітивної оцінки ситуації і процес повторюється, доки ситуація не буде вирішена.





## Практичне заняття

### «Аналіз складових стресового епізоду»

#### Опис завдання:

1. Проаналізуйте стресову ситуацію з Вашої професійної діяльності, визначивши домінуючі емоції та характер когнітивних схем мислення.
2. Використовуючи схему вербалізації емоцій, переструктуруйте «ти-повідомлення» у «я-висловлювання».
3. За допомогою методики «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана (в адаптації Н. А. Сироти, В. М. Ялтонського)<sup>30</sup> визначте базисні стратегії своєї поведінки у стресовій ситуації.

#### Шаблон для виконання завдання 1

Ситуація	Емоції	Когніції	Характер когніції	Раціональна відповідь
Згадайте та дайте назву ситуації у професійній діяльності, що нещодавно викликала негативні емоції	Назвіть емоцію (печаль, тривога, злість тощо)	Згадайте та запишіть думки, які з'явилися при виникненні стресової ситуації	Визначте характер когніцій: раціональні / ірраціональні. Якщо ірраціональні – визначте тип	Переформулюйте ірраціональну думку в раціональну

#### 30

Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. – СПб. : Питер, 2004. – С. 554–555.

#### Шаблон для виконання завдання 2

Схема вербалізації емоцій: *Я відчуваю...*(емоція) – *коли...* (поведінка) – *і я хочу...* (бажаний результат)

«Ти-повідомлення»	«Я-висловлювання»
Ти завжди запізнюєшся на роботу	Я відчуваю роздратування, коли ти спізнюєшся на роботу, прошу, приходь вчасно
Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину	
Ти не виконуєш вчасно доручені завдання	
Ти завжди конфліктуєш із класним керівником 8-А класу	
Ти завжди перериваєш	
Ти ніколи не виконуєш своїх обов'язків, я мушу все робити замість тебе	

### Шаблон для виконання завдання 3

#### Методика: «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана

Питання методики подані у Додатку Б.

№ з/п	Повністю погоджуюсь	Погоджуюсь	Не погоджуюсь	№ з/п	Повністю погоджуюсь	Погоджуюсь	Не погоджуюсь
1				18			
2				19			
3				20			
4				21			
5				22			
6				23			
7				24			
8				25			
9				26			
10				27			
11				28			
12				29			
13				30			
14				31			
15				32			
16				33			
17							

Назва шкали	Кількість балів	Рівень прояву
«вирішення проблем»		
«пошук соціальної підтримки»		
«уникнення»		

**Висновок:**

## Список рекомендованих джерел

1. *Абабков В. А.* Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В. А. Абабков, М. Перре. – СПб. : Речь, 2004. – 166 с.
2. *Гейссельхарт Р., Хофманн-Буркарт К.* Прощай, стресс. Лучшие техники релаксации. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2006. – 118 с.
3. *Грецов А. Ш.* Лучшие упражнения для обучения саморегуляции. – СПб. : СПбНИИ физической культуры, 2006. – 44 с.
4. *Каменюкин А. Г., Ковпак Д. В.* Антистресс-тренинг. 2-е изд. / А. Г. Каменюк, В. Д. Ковпак. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
5. *Монина Г. Б., Раннала Н. В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.
6. *Эллис А.* Психотренинг по методу Альберта Эллиса / А. Эллис. – СПб. : Питер, 1999.

## Тема 3. Ресурси стресостійкості керівника-лідера

### Теоретичний матеріал

На сьогодні не існує єдиної класифікації ресурсів стресостійкості особистості. Більшість авторів розділяють їх на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 4

Ресурси стресостійкості<sup>31</sup>

Внутрішні ресурси стресостійкості	
<p><i>Особистісні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ активна мотивація подолання;</li> <li>■ інтернальний локус контролю;</li> <li>■ впевненість у собі;</li> <li>■ позитивне та раціональне мислення;</li> <li>■ розуміння власних цілей;</li> <li>■ емоційно-вольові якості;</li> <li>■ емоційний інтелект;</li> <li>■ життєвий досвід, досвід подолання стресових ситуацій;</li> <li>■ уміння звернутися за допомогою і прийняти її;</li> <li>■ уміння формувати мережу підтримки;</li> <li>■ навички психічної регуляції;</li> <li>■ надія;</li> <li>■ мужність;</li> <li>■ психологічна компетентність;</li> <li>■ навички тайм-менеджменту тощо.</li> </ul>	<p><i>Поведінкові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ копінг-стратегії;</li> <li>■ асертивна поведінка;</li> <li>■ пошук соціальної підтримки.</li> </ul> <p><i>Фізичні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ стан здоров'я;</li> <li>■ турбота про збереження та зміцнення здоров'я.</li> </ul> <p><i>Стиль життя:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ наявність / відсутність шкідливих звичок;</li> <li>■ наявність часу для відпочинку;</li> <li>■ здорове харчування;</li> <li>■ здоровий сон.</li> </ul>
Зовнішні ресурси стресостійкості	
<p><i>Соціальна підтримка (емоційна, матеріальна, інформаційна):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ інститути соціальної підтримки;</li> <li>■ держава;</li> <li>■ організація;</li> <li>■ родина;</li> <li>■ друзі.</li> </ul>	<p><i>Матеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ достатній рівень матеріального прибутку;</li> <li>■ задовільні умови життя та відпочинку;</li> <li>■ безпека життя;</li> <li>■ оптимальні умови праці;</li> <li>■ стабільність оплати праці.</li> </ul>

Всі зазначені ресурси є важливими і забезпечують формування стресостійкості як інтегративної особистісної характеристики. Не применшуючи значення всіх інших, проаналізуємо детальніше такі внутрішні ресурси, як «розуміння власних цілей» та «асертивна поведінка».

Розуміння власних цілей людиною робить її поведінку усвідомленою та дієвою. Це сприяє плануванню, прогнозуванню, аналізу необхідних ресурсів, отриманню задоволення від досягнення бажаного. Всі зазначені моменти допомагають знизити або врегулювати рівень стресу. Реалістичні цілі забезпечують людині можливість поступового планування, що дає змогу частково передбачати події і власне дає можливість людині «підготуватися» до них.

Ціль	предмет прагнення; те, що потрібно здійснити <sup>32</sup> .
------	--

31

Монина Г. Б., Раннала Н. В. Тренінг «Ресурси стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.

32

Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

33

Кови С. Р. 7 навиків високо-ефективних людей / С. Р. Кови. – М. : Альпина Паблішер, 2012. – 374 с.

34

Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

Ціль вважається ціллю, якщо вона сформульована за **критеріями SMART**<sup>33</sup>:

- **конкретність (Specific)**: кожна ціль має бути описана як чіткий результат;
- **вимірюваність (Measurable)**: поставлена ціль повинна мати критерії, які дали б змогу визначити, чи досягнута вона і якою мірою;
- **досяжність (Attainable)**: досягнення цілі має залежати тільки від Вас. Необхідно адекватно оцінювати ситуацію і розуміти, що ціль досяжна з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів;
- **актуальність (Relevant)**: ціль має бути реалістичною і доречною в даній ситуації. Ціль повинна мати подальше застосування даного досягнення;
- **орієнтованість цілі на конкретний термін (Time-bound)**: ціль повинна бути чітко визначена у часі, мати конкретні терміни досягнення, інакше досягнення цілі буде відкладатися або розтягуватися у часі до нескінченності.

Ціль діяльності характеризується не тільки змістом, але й рівнем. Тому вибір мети залежить від рівня домагань людини. Рівень домагань особистості є складовою Я-концепції і визначає складність цілей, до яких прагне людина. Суб'єктивна важкість досягнення цілі визначає ступінь мобілізації людини, рівень її старанності, терпіння, наполегливості, і в кінцевому підсумку обумовлює прояв її активності. Важливою є постановка реалістичних, але складних цілей.

У процесі життєдіяльності, особливо у конфліктних ситуаціях, людина демонструє кілька видів поведінки, які в загальному вигляді можна віднести до пасивних та активних. Пасивна поведінка характеризується відходом від ситуації. До активної поведінки відносяться:

- **Агресивна поведінка** – будь-які форми поведінки, що передбачають заподіяння комусь або чомусь фізичної або психологічної шкоди.
- **Маніпулятивна поведінка** – це навмисне спонукання іншої людини до переживання певних станів, прийняття рішень і виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей.
- **Асертивна поведінка** – спосіб дії, при якому людина активно та послідовно відстоює свої інтереси, відкрито заявляє про свої цілі та наміри, поважаючи при цьому інтереси оточуючих.

Прояв людиною агресивного та маніпулятивного видів поведінки провокують напруження у міжособистісних стосунках, міжособистісні конфлікти, що, своєю чергою, впливає на переживання стресових ситуацій. Демонстрація асертивної поведінки, навпаки, забезпечує відкритість і готовність до взаємодії на основі співробітництва, що дає змогу отримати необхідну соціальну підтримку та допомогу при зіткненні зі стресовими ситуаціями. Різниця між різними видами поведінки представлена у табл. 5 при аналізі дій, що регулюють емоційну напругу в міжособистісній взаємодії.

Таблиця 5

**Дії, що регулюють емоційну напругу в міжособистісній взаємодії**<sup>34</sup>

<b>Знижують емоційну напругу (прояви асертивної поведінки)</b>	<b>Підвищують емоційну напругу (прояви пасивної, агресивної та маніпулятивної поведінки)</b>
Підкреслення спільності з партнером	Підкреслення відмінностей між собою і партнером
Підкреслення значущості партнера, важливості його думки	Приниження партнера, негативна оцінка його особистості, знецінення його внеску в загальну справу і перебільшення свого
Вербалізація емоційного стану (свого або партнера)	Ігнорування емоційного стану (свого або партнера)
Вияв інтересу до проблем партнера	Демонстрація незацікавленості у проблемі
Надання партнеру можливості виговоритися	Переривання партнера
Визнання власних помилок	Зволікання з визнанням власних помилок або їх заперечення
Пропозиція конкретного виходу із ситуації	Пошук винних і звинувачення партнера
Звернення до фактів	Перехід «на особистості»
Спокійний упевнений темп мовлення	Різде підвищення голосу або темпу мови
Підтримка оптимальної дистанції та нахилу тіла до співрозмовника	Уникнення контакту очей та збільшення дистанції

Ураховуючи особливості управлінської діяльності, своєю поведінкою керівник-лідер значною мірою може впливати на емоційний стан колективу. У зв'язку з цим доцільним буде проаналізувати способи подолання стресу на рівні всього закладу. Певною мірою зазначені способи є зовнішніми ресурсами стресостійкості для керівника при їх ефективній реалізації.

Для стійкості організації важливі шість компонентів:

1. Послідовність у культурі, комунікаціях, повідомленнях, цінностях, стилі прийняття рішень, довірі.
2. Консенсус, інклюзивна культура співпраці.
3. Культура навчання усередині поєднаних спільнот в організації та в організації загалом.
4. Між організацією та працівником має бути емоційний контракт, який поєднує людину з цілями організації.
5. Організація має працювати з викликами для стійкості, такими як стрес і перевантаження. Пріоритети потрібно виставляти безжалісно.
6. Не приховуйте труднощі або неоднозначні ситуації від працівників<sup>35</sup>.

Керівник-лідер закладу середньої освіти має здійснювати моніторинг стану фізичного та психічного здоров'я членів колективу і в разі виникнення ознак значного професійного стресу слід оптимізувати умови та характер трудових процесів, міжособистісні взаємостосунки тощо.

Способи подолання на рівні всього закладу можуть бути такі:

- корпоративний розвиток, удосконалення та згуртування робочих груп і команд;
- розвиток організаційної культури та «здорової» атмосфери у колективі;
- професійна та адміністративно-управлінська підтримка;
- ефективне керівництво, адекватне рівню (фазі, етапу) розвитку колективу;
- визначення коротко-, середньо- і довгострокових цілей, що підвищує й укріплює мотиваційні механізми особистості й колективу;
- вироблення стандартів формальної та неформальної поведінки в закладі;
- застосування «тайм-аутів», необхідних для забезпечення повноцінного відпочинку, релаксації та реабілітації;
- опанування умінь і навичок саморегуляції працівниками;
- емоційне міжособистісне спілкування, що збагачує почуттєвий досвід;
- підтримка хорошої фізичної форми, здоровий спосіб і стиль життя.

### 35

Матеріали Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України – URL: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>.





## Практичне заняття

### «Аналіз ресурсів стресостійкості керівника-лідера»

#### Опис завдання:

1. Визначте та проаналізуйте ресурси своєї стресостійкості, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Зробіть висновок щодо достатності ресурсів.
2. За допомогою технології постановки цілей SMART сформулюйте для себе мету щодо розвитку слабкої сторони, через яку виникають труднощі під час проживання стресових ситуацій на роботі.
3. Визначте і запишіть три заходи, які можна зробити для зниження стресу і підвищення стресостійкості у працівників Вашої організації.

#### Шаблон для виконання завдання 1

##### Матриця SWOT-аналізу

ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші сильні сторони (Strengths)</b> (Освіта, досвід, ділові якості, окремі вміння, навички, цінності, здібності. На що Ви спираєтесь у собі в складних ситуаціях?)</p>	<p><b>Ваші слабкі сторони (Weaknesses)</b> (Що Вам складно? В чому Ви недостатньо розбираєтесь? Що викликає у Вас дискомфорт? Що Ви не любите робити?)</p>	
Кількість S –	> = <	Кількість W –
ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші можливості (Opportunities)</b> (Чому Ви можете і хочете навчитися? Що Вам доступно та залежить від Вас? Що може «підсилити» Вас, якщо Ви приділите цьому увагу?)</p>	<p><b>Ваші загрози (Threats)</b> (Що Вам поки що недоступно? Що викликає занепокоєння та неконтрольоване Вами?)</p>	
Кількість O –	> = <	Кількість T –

### Схема інтерпретації матриці SWOT-аналізу

Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей більше, ніж загроз <b>(S&gt;W i O&gt;T)</b>	Найефективніший варіант – є можливість самореалізації, спираючись на сильні сторони. Структуруйте все, що є, і беріться за справу.
Слабких сторін більше, ніж сильних, але можливостей більше, ніж загроз <b>(S&lt;W i O&gt;T)</b>	Необхідно зміцнювати слабкі сторони, щоб мати змогу реалізувати всі можливості. Неодмінно використовуйте всі свої сильні сторони.
Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей мало, а загроз багато <b>(S&gt;W i O&lt;T)</b>	У такому випадку буде багато затрат. Ваше завдання убезпечити себе від загроз, використовуючи сильні сторони.
Слабких сторін набагато більше, ніж сильних. Можливостей мало, а загроз багато <b>(S &lt;W i O&lt;T)</b>	Бути ефективним у такій ситуації важко. Необхідно актуалізувати та розвивати сильні сторони, виявити можливості для подальшої самореалізації.

**Висновок:**

### Шаблон для виконання завдання 2

### Шаблон для виконання завдання 3

## Список рекомендованих джерел

1. *Монина Г. Б., Раннала Н. В.* Тренінг «Ресурси стрессоустойчивости». – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.
2. *Кови С. Р.* 7 навыков высокоэффективных людей / С. Р. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 374 с.
3. *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1998. – 352 с.
4. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
5. *Селье Г.* Стресс без дистресса / Селье Г. [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.

## Завдання для самостійної роботи

### Індивідуальне практичне завдання 2.

#### «Техніки саморегуляції емоційного стану в стресовій ситуації»

##### Опис завдання

Знайдіть у літературі та опишіть зміст трьох технік саморегуляції емоційного стану у стресовій ситуації.

##### Шаблон для виконання

### Індивідуальне практичне завдання 3.

#### «Інвентаризація стресів у професійній діяльності»

##### Опис завдання

Вправа допомагає усвідомити та проаналізувати актуальні стреси у професійній діяльності (Д. Фонтана [цит. за Г. Моніна, Н. Раннала]).

1. Складіть перелік причин, які викликають стрес на роботі (стресорів). Причини мають бути максимально конкретно сформульовані.
2. Проранжуйте стреси так, щоб першим стояв стресор, який на даний момент викликає найбільше напруження.
3. Кожний зі стресорів віднесіть до однієї з трьох груп: «Негайна дія» («НГ»), «Майбутня дія» («МД»), «Ігнорування або адаптація» («І/А»).
4. Для кожного стресора визначіть об'єктивну (пов'язану з вимогами професійної діяльності, умовами) та суб'єктивну (пов'язану з особливостями особистості, характеру, темпераменту та особливостями реагування на стрес) складові.
5. Створіть групу підтримки, тобто визначте колег, які Вам можуть допомогти у вирішенні проблеми. Це можливо, якщо розказати про позитивні зміни, які можуть відбутися в тому випадку, якщо вдасться нейтралізувати стресор.
6. Проаналізуйте думки, що виникають у момент дії стресора. Проведіть позитивне переструктурування думок, що запускають стресову реакцію.
7. Визначте свій внесок у виникнення і розвиток стресової ситуації. Для цього важливо перерахувати причини, які роблять Вас вразливими до стресу. Кожне твердження такого списку має починатися зі слова «Я».
8. Використовуючи отриманий список причин, виокремити ті необхідні якості, які можна розвивати у процесі подальшого навчання.

**Шаблон для виконання**

Назва стресора	Ранг	«НГ» / «МД» / «І/А»	Об'єктивна складова	Суб'єктивна складова	Члени групи підтримки	Думки, що виникають у момент дії стресора

Причини, які роблять Вас вразливим (-вою) до стресу:

Необхідні якості, які можна розвивати у процесі подальшого навчання:

## Тест

1. *Стан втрати рівноваги, при якому ресурси у людини співпадають із висунутими вимогами:*
  - а) еустрес;
  - б) дистрес;
  - в) адаптаційний синдром.
2. *Найбільш продуктивними копінг-стратегіями вважають:*
  - а) вирішення проблем і активний пошук підтримки;
  - б) емоційна розрядка і уникнення;
  - в) відволікання та песимізм.
3. *Стрес за фазами розвивається в такому порядку:*
  - а) виснаження, тривога, резистентність;
  - б) резистентність, тривога, виснаження;
  - в) тривога, резистентність, виснаження.
4. *Г. Сельє розробив концепцію:*
  - а) загального адаптаційного синдрому;
  - б) стресу як трансактного процесу;
  - в) системної моделі стресу.
5. *Стресори, що продовжуються тривалий час і передбачають повторювані важкі випробування:*
  - а) повсякденні мікростресори;
  - б) критичні життєві події;
  - в) хронічні стресори.
6. *Технологія, що дає змогу проаналізувати ресурси людини:*
  - а) SWOT;
  - б) SMART;
  - в) ECTS.
7. *Серед критеріїв постановки цілей за технологією SMART не виділяють:*
  - а) вимірюваність;
  - б) універсальність;
  - в) конкретність.
8. *Критерій «значимість» постановки цілей за технологією SMART означає:*
  - а) досягнення цілі має залежати від людини;
  - б) ціль повинна мати подальше застосування;
  - в) ціль повинна бути чітко визначена у часі, мати конкретні терміни досягнення.
9. *Вищим еволюційним рівнем управління є:*
  - а) адміністрування;
  - б) менеджмент;
  - в) управління.
10. *Лідером в освіті може бути:*
  - а) особа;
  - б) організація;
  - в) особа і організація.
11. *Характеристика, що відбиває здатність індивіда до успішного здійснення лідерства – це:*
  - а) мотивація до лідерства;
  - б) лідерський потенціал;
  - в) професійна компетентність.

12. Стресостійкість не забезпечує:
- а) здатність до соціальної адаптації;
  - б) збереження працездатності і здоров'я;
  - в) ціннісне реагування.
13. Сукупність знань, умінь і навичок, які дають змогу діяти на основі емоційної інформації, – це:
- а) емоційне здоров'я;
  - б) емоційна компетентність;
  - в) стресостійкість.
14. Синдром емоційного вигорання частіше за все проявляється у працівників типу професій:
- а) «людина – техніка»;
  - б) «людина – художній образ»;
  - в) «людина – людина».
15. До ознак стресу не відносять:
- а) задуху;
  - б) гнучкість мислення;
  - в) зміну динаміки психічних функцій.
16. Фактор, що викликає стрес, називається:
- а) першопричина;
  - б) стресор;
  - в) емоціоген.
17. Серед видів стресу не виділяють:
- а) професійний;
  - б) інформаційний;
  - в) особистісний.
18. У «вітамінній моделі» П. Вора виділяється ... факторів робочого середовища, пов'язаних зі здоров'ям працівника:
- а) дев'ять;
  - б) дванадцять;
  - в) сім.
19. До основних стресорів управлінської діяльності належить:
- а) процес делегування завдань;
  - б) інформаційна невизначеність;
  - в) зневага підлеглого.
20. До структури стресового епізоду не входять:
- а) копінги;
  - б) емоції;
  - в) цінності.
21. Згідно з Р. Лазарусом стресовий епізод починається з:
- а) оцінки стресора;
  - б) порушення гомеостазу;
  - в) копінга.
22. У дорослої людини емоції:
- а) завжди проявляються як базові;
  - б) опосередковуються когніціями;
  - в) не проявляються.
23. Низка функцій, що покликані створювати внутрішні карти навколишнього середовища, передбачати майбутнє й організувати адекватні дії, мають назву:
- а) копінги;
  - б) когніції;
  - в) емоції.

24. *Думки, які мають неадаптивний характер при реагуванні на стрес, мають назву:*
- а) раціональні;
  - б) ірраціональні;
  - в) помилкові.
25. *А. Бек запропонував класифікацію:*
- а) стресорів;
  - б) копінгів;
  - в) негативних думок.
26. *«Повиннісні» судження є за своєю природою:*
- а) раціональними;
  - б) ірраціональними;
  - в) нераціональними.
27. *Переструктурувати думки можна за допомогою:*
- а) когнітивного самоаналізу;
  - б) когнітивного тренування;
  - в) когнітивного усвідомлення.
28. *До технік розслаблення не відноситься:*
- а) релаксація;
  - б) візуалізація;
  - в) вербалізація.
29. *Техніка, в якій стресова ситуація розглядається ніби «зверху, знизу і т.д.»:*
- а) деперсоніфікація;
  - б) відсторонення від ситуації;
  - в) переключення режиму роботи мозку.
30. *Техніка, яка полягає у промовлянні, описі вголос чи письмово своїх емоційних переживань:*
- а) деперсоніфікація;
  - б) вербалізація емоцій;
  - в) візуалізація.
31. *Серед трьох базисних копінг-стратегій за Д. Амірханом найбільш неадаптивною є:*
- а) стратегія вирішення проблем;
  - б) стратегія пошуку соціальної підтримки;
  - в) стратегія уникнення.
32. *Позитивне мислення відноситься до:*
- а) особистісних ресурсів стресостійкості;
  - б) фізичних ресурсів стресостійкості;
  - в) поведінкових ресурсів стресостійкості.
33. *До фізичних ресурсів стресостійкості не належить:*
- а) стан здоров'я;
  - б) наявність часу для відпочинку;
  - в) турбота про збереження та зміцнення здоров'я.
34. *Оптимальні умови праці відносяться до ресурсів стресостійкості:*
- а) особистісних;
  - б) матеріальних;
  - в) стилю життя.
35. *До поведінки, яка провокує конфліктні та стресові ситуації, не належить:*
- а) агресивна;
  - б) маніпулятивна;
  - в) асертивна.
36. *Предмет прагнення, те, що потрібно здійснити – це:*
- а) потреба;
  - б) бажання;
  - в) ціль.



## Додаток А

### Обробка та інтерпретація результатів методики «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника» (І. Ладанов, В. Уразаєва)

Стреси в діяльності керівника аналізуються в чотирьох сферах:

- Конфліктність комунікацій – питання 1–3.
- Стреси робочих перевантажень – питання 4–6.
- Інформаційний стрес – питання 7–9.
- Стреси «вертикальних комунікацій» – питання 10–12.

1. Підсумуйте бали, проставлені за відповіді на питання з 1 по 3 включно. Результат вищий за 12 балів свідчить про підвищену конфліктність ділового спілкування, підвищену стресогенність організаційних комунікацій. Стрес-менеджмент має бути спрямований на виявлення «слабких ланок» комунікації в організації, навчання ефективного ділового спілкуванню управлінського персоналу, розвитку організаційної культури.

2. Підсумуйте бали, проставлені за відповіді на питання з 4 по 6 включно. Результат вищий за 12 балів свідчить про наявність психологічних перевантажень у керівника. Рекомендоване навчання тайм-менеджменту, оптимізації робочих навантажень і технологіям психічної саморегуляції.

3. Підсумуйте бали, проставлені за відповіді на питання з 7 по 9 включно. Результат вищий за 12 балів свідчить про те, що причиною робочих стресів є низька компетентність, неконструктивна організація роботи. Терміново потрібне підвищення професійної кваліфікації та компетенції. Наявні управлінські проблеми можуть бути частково вирішені за допомогою згуртованої команди або раціональних інноваційних перетворень.

4. Підсумуйте бали, проставлені за відповіді на питання з 10 по 12 включно. Результат вищий за 12 балів свідчить про психологічну напруженість у відносинах із вищим керівництвом. З метою зниження стресогенності у відносинах необхідна поглиблена психодіагностика вертикальних комунікацій, стилів управління та підпорядкування, поведінкових моделей і спеціалізовані психологічні тренінги, спрямовані на розвиток організаційної культури та комунікацій.

## Додаток Б

## Методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана

**Інструкція:** нижче наведено кілька можливих способів подолання проблем, неприємностей. Ознайомившись із твердженнями, Ви зможете визначити, які із запропонованих варіантів зазвичай Вами використовується.

Спробуйте згадати про одну із серйозних проблем, з якою Ви зіткнулися за останній рік, і яка змусила Вас неабияк турбуватися. Опишіть цю проблему в кількох словах. Тепер, читаючи наведені нижче твердження, виберіть один із трьох найбільш прийнятних варіантів відповідей для кожного з тверджень.

- Повністю погоджуюсь.
- Погоджуюсь.
- Не погоджуюсь.

Позначте обраний варіант відміткою «+». Свої відповіді фіксуйте в шаблоні для виконання завдання 3 (Модуль 2).

Твердження
1. Позволяю себе поделиться чувством с другом
2. Стараюсь все сделать так, чтобы иметь возможность наилучшим образом решить проблему
3. Осуществляю поиск всех возможных решений, прежде чем что-то предпринять
4. Пытаюсь отвлечься от проблемы
5. Принимаю сочувствие и понимание от кого-либо
6. Делаю все возможное, чтобы не дать окружающим увидеть, что мои дела плохи
7. Обсуждаю ситуацию с людьми, так как обсуждение помогает мне чувствовать себя лучше
8. Ставлю для себя ряд целей, позволяющих постепенно справляться с ситуацией
9. Очень тщательно взвешиваю возможности выбора
10. Мечтаю, фантазирую о лучших временах
11. Пытаюсь различными способами решать проблему, пока не найду подходящий
12. Доверяю свои страхи родственнику или другу
13. Больше времени, чем обычно, провожу один
14. Рассказываю другим людям о ситуации, так как только ее обсуждение помогает мне прийти к ее разрешению
15. Думаю о том, что нужно сделать, чтобы исправить положение
16. Сосредотачиваюсь полностью на решении проблемы
17. Обдумываю про себя план действий
18. Смотрю телевизор дольше, чем обычно
19. Иду к кому-нибудь (другу или специалисту), чтобы он помог мне чувствовать себя лучше
20. Стою твердо и борюсь за то, что мне нужно в этой ситуации
21. Избегаю общения с людьми
22. Переключаюсь на хобби или занимаюсь спортом, чтобы избежать проблем
23. Иду к другу за советом – как исправить ситуацию
24. Иду к другу, чтобы он помог мне лучше почувствовать проблему
25. Принимаю сочувствие, взаимопонимание друзей
26. Сплю больше обычного
27. Фантазирую о том, что все могло бы быть иначе

28. Представляю себя героем книги или кино
29. Пытаюсь решить проблему
30. Хочу, чтобы люди оставили меня одного
31. Принимаю помощь от друзей или родственников
32. Ищу успокоения у тех, кто знает меня лучше
33. Пытаюсь тщательно планировать свои действия, а не действовать импульсивно под влиянием внешнего побуждения

### Обробка результатів

Відповіді порівнюється з ключем. Для отримання загального балу за певною стратегією підраховується сума балів за всіма 11 пунктами, що відносяться до цієї стратегії. Мінімальна оцінка по кожній шкалі – 11 балів, максимальна – 33 бали.

*Ключ:*

Шкала «вирішення проблем» – пункти опитувальника: 2, 3, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 20, 29, 33.

Шкала «пошук соціальної підтримки» – пункти опитувальника: 1, 5, 7, 12, 14, 19, 23, 24, 25, 31, 32.

Шкала «уникнення проблем» – пункти опитувальника: 4, 6, 10, 13, 18, 21, 22, 26, 27, 28, 30.

*Бали нараховуються за такою схемою:*

Відповідь «повністю погоджуюся» оцінюється в 3 бали.

Відповідь «погоджуюся» – в 2 бали.

Відповідь «не погоджуюся» – в 1 бал.

### Норми для оцінки результатів методики

Рівень	Вирішення проблем	Пошук соціальної підтримки	Уникнення
Дуже низький рівень	< 16	< 13	< 15
Низький	17–21	14–18	16–23
Середній	22–30	19–28	24–26
Високий	> 31	> 29	> 27

*Навчальне видання*

**Лебідь Неля Костянтинівна**

**Стресостійкість як особистісна  
властивість керівників-лідерів  
закладів середньої освіти**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *І. Трохлеб*  
Комп'ютерне верстання *Є. Александров*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,19. Наклад 300 пр. Зам. 249

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010