Тема 16. Психогігієна керівника та психологічна служба організації

План лекції

16.1. Засоби психологічного захисту

16.2. Релаксація як прийом подолання стресу

16.3. Психологічна служба організації та її функції

Література: [2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 19, 21, 24]

16.1. Засоби психологічного захисту

Психологічний захист – система неусвідомлюваних регулятивних механізмів, спрямованих на зменшення тривоги й внутрішнього конфлікту та збереження самооцінки. Основні з них: витіснення (забування неприємного), заперечення (відмова визнати реальність), раціоналізація (пошук «логічних» виправдань), проєкція (приписування власних почуттів іншим), заміщення (переспрямування емоцій на безпечніший об’єкт), регресія (повернення до більш ранніх форм поведінки), інтелектуалізація (відсторонене обговорення проблеми), сублімація (спрямування енергії у соціально прийнятну діяльність), реактивне утворення (демонстрація протилежних почуттів). Короткочасно ці механізми допомагають, але, якщо стають домінуючими, заважають адекватній оцінці ситуації й призводять до помилок в управлінні: керівник, що «не помічає» проблем, звинувачує інших або виправдовується, втрачає можливість їх розв’язати [8; 12].

Свідомі способи подолання стресу називають копінг-стратегіями. Розрізняють копінг, орієнтований на проблему (планування, пошук інформації, дії щодо усунення джерела стресу), та орієнтований на емоції (регуляція переживань: розслаблення, підтримка, переформулювання ситуації). Ефективність залежить від ситуації: проблемно-орієнтовані стратегії доречні,

коли ситуацією можна керувати, емоційно-орієнтовані – коли ні. Найменш ефективні – уникнення й самозвинувачення [7; 12].

Психогігієна керівника – система заходів зі збереження й зміцнення психічного здоров'я, працездатності та профілактики перевантажень. Її основні методи: режим праці й відпочинку (регулярний сон, вихідні, відпустки); раціональне харчування і фізична активність; планування часу (визначення пріоритетів, розподіл завдань за терміновістю та важливістю, делегування); уміння говорити «ні», коли досягнуто межі навантаження; чітке відокремлення роботи від особистого життя (особливо за віддаленої роботи, а також цифрова гігієна: обмеження сповіщень, час без пристроїв); соціальна підтримка (родина, друзі, колеги, професійні спільноти); хобі та інтереси; самонагляд за станом; навчання навичкам саморегуляції; своєчасне звернення до психолога чи лікаря [16; 24].

Поради тим, хто страждає від надмірного стресу на роботі: розробити систему пріоритетів; навчитися казати «ні»; налагодити ефективні й надійні відносини з керівником; з'ясовувати пріоритети, якщо вимоги суперечливі; повідомити керівника та колег, якщо стандарти оцінювання завдання нечіткі; знайти день (час) для відпочинку. До чинників, що знижують імовірність стресу, належать повноцінне харчування, підтримка форми фізичними вправами та загальна рівновага в житті. Якщо чинники особистісні, психолог-консультант радить: зібрати достатньо інформації про можливість настання подібних ситуацій; продумати способи попередження конкретних життєвих небезпек і пом'якшення їх наслідків; не робити поспішних умовиводів напередодні події; усвідомити, що більшу частину стресової напруги людина здатна подолати сама; прагнути активно втручатися в ситуацію (активний спосіб життя формує захисні механізми); прийняти, що значні зміни – невід'ємна частина життя; пам'ятати: стресовим ситуаціям швидше й краще протистоять ті, хто володіє методами релаксації [8; 9].

Методи профілактики стресу на рівні організації: чіткі цілі та ролі, помірне навантаження, справедливість, зворотний зв'язок, участь працівників у рішеннях, гнучкий графік, програми підтримки працівників (консультації психолога, гарячі лінії, групи взаємопідтримки), навчання керівників, культура відкритості й психологічної безпеки [11; 16; 19]. На рівні керівника – власна психогігієна та контроль за тим, щоб його вимоги не створювали стресу для підлеглих; на рівні групи – взаємодопомога, спільні традиції й відпочинок; індивідуальні програми профілактики враховують тип навантаження, ресурси й особливості людини [21; 24].

16.2. Релаксація як прийом подолання стресу

Одним із головних прийомів подолання стресу є релаксація – цілеспрямоване розслаблення, протилежне напрузі за емоційним знаком; вона особливо корисна в періоди інтенсивної діяльності. Існує величезна кількість різноманітних релаксаційних психотехнологій. Серед них виокремлюють: технології глибокої релаксації, мета яких – максимально повне розслаблення впродовж досить тривалого часу; технології релаксації, що активізують захисні механізми за відносно короткий час; технології, засновані на методах аутотренінгу; технології, що використовують у ролі релаксаційних механізмів тілесні дотики, елементи масажу [8; 9].

Вибір технології залежить від індивідуальних уподобань (комусь легше уявляти образи, комусь – слухати голос, комусь – відчувати рух), особливостей емоційно-вольових процесів, уяви й образного мислення. На практиці найпоширенішими є варіанти, що поєднують функціональну релаксаційну музику та голос ведучого (у живому виконанні чи в записі). Серед відомих методів: діафрагмальне дихання з подовженим видихом; прогресивна м'язова релаксація Е. Джейкобсона (поступова напруга й розслаблення груп м'язів); аутогенне тренування Й. Шульца (формули самонавіювання відчуттів тепла й тяжкості); візуалізація; медитативні практики та тренінги усвідомленості (їх

ефективність вивчають у дослідженнях); короткі мікропаузи під час роботи. Якщо є медичні протипоказання, перед запровадженням практик слід проконсультуватися з лікарем; релаксація не замінює лікування [7; 24].

Принципи релаксації. Принцип переключення: відпочинок досягається зміною виду діяльності та перемиканням уваги – наприклад, від напруженої розумової роботи до прогулянки, розмови на сторонні теми чи творчого заняття. Принцип компенсації: відновлення виснажених функцій організму відбувається за рахунок інших, протилежних навантажень – тривале розумове навантаження компенсують фізичною активністю, роботу в сидячому положенні – рухом, спілкування – усамітненням, а одноманітну працю – різноманітними враженнями. Тобто відпочинок має бути не лише пасивним (сон, спокій), а й активним. Тож керівникові з переважно емоційним навантаженням потрібне відновлення в розслабленні, а тому, чия робота пов’язана з тривалою нерухомістю, – у русі [8; 9].

Складання індивідуальної програми психогігієни передбачає: самооцінку навантаження і симптомів; визначення основних джерел стресу; вибір 3–5 практик (з кожної групи: фізична, дихальна/релаксаційна, соціальна, організаційна); план їх виконання (час, тривалість, місце); критерії перевірки результатів (самопочуття, сон, продуктивність) і періодичний перегляд. Інструменти самооцінки (опитувальники стресу, вигорання) мають навчальний, а не діагностичний характер; у разі тривалих порушень сну, апетиту, настрою, думок про безнадійність потрібна допомога фахівця [13; 19].

16.3. Психологічна служба організації та її функції

Релаксаційні тренінги належать до компетенції психологічної служби організації. Її структура розробляється залежно від функцій організації, її будови та кінцевих продуктів діяльності. Служба не лише «тримає в полі зору» психологічні аспекти діяльності впродовж виробничого циклу, а й поширює їх на побут і соціальну сферу персоналу. Для кожного типу організації потрібна

своя служба, яка супроводжує цикл діяльності і людський чинник, притаманний саме цій організації; тому психологічні служби заводу, установи чи торговельного закладу різнитимуться за структурою, хоча матимуть багато спільного [8; 9].

Завдання психологічної служби – допомагати першому керівнику: запобігати міжособистісним і груповим конфліктам, надавати рекомендації щодо просування здібних працівників, інформувати про хибні уявлення в колективі та дестабілізуючі чутки, рекомендувати оптимальні розміри та структуру організації, радити щодо ринків збуту й перспективної продукції. Сучасні функції також охоплюють підтримку психологічного здоров'я і благополуччя персоналу (консультування, тренінги, програми підтримки), оцінювання психосоціальних ризиків, супровід змін, розвиток керівників і команд, роботу в кризових ситуаціях, у воєнний час – підтримку працівників, мобілізованих і їхніх родин, ветеранів [2; 16].

Інтегральна структура психологічної служби охоплює кілька ланок. Ланка профдобору, розстановки кадрів і підвищення кваліфікації: 1–2 професійні психологи, які тісно взаємодіють із відділом кадрів і службами головних спеціалістів та володіють методиками для визначення оптимального місця роботи майбутнього працівника. Ланка економічної політики: психологи, що взаємодіють із відділом маркетингу та економічними відділами, вивчають соціально-побутові запити й психологічні характеристики груп споживачів, беруть участь у визначенні пріоритетів розвитку та формуванні попиту. Ланка інженерної психології: інженер-психолог вивчає причини порушень техніки безпеки, виявляє причини нещасних випадків і профзахворювань, оцінює санітарно-гігієнічні умови, бере участь у розробленні інструкцій, добирає людей без «небажаних» характеристик (ризикованість, імпульсивність) на травмонебезпечні роботи; взаємодіє зі службою охорони праці, профспілками, медичною установою [8; 9].

Ланка релаксації: для працівників з тяжкими умовами праці, великим фізичним, нервовим чи розумовим навантаженням (водій метро, шахтар, оператор колл-центру, вихователь дитячого садка) передбачають релаксаційні кабінети, де психофізіологічними засобами відновлюють функції організму; обстановку добирають відповідно до функцій, що відновлюються (тренажери, меблі, інтер'єр, музика). Ланка дизайн-ергономічної експертизи: за наявності конструкторського підрозділу психологічна служба здійснює естетико-ергономічну експертизу конструкторської документації та нагляд за циклом створення машин, співпрацюючи з відділом головного конструктора. Ланка вивчення плинності кадрів, соціально-побутових умов та умов відпочинку: розробляє рекомендації, що запобігають небажаним явищам, і здійснює профілактичну роботу; її значення зростає за можливих масштабних конфліктів в організаціях (страйків, загального невдоволення); вона взаємодіє з відділом кадрів, профспілкою й адміністрацією [8; 9].

Взаємодія керівника з психологом ґрунтується на партнерстві: керівник формулює запит (проблема, мета, терміни, обмеження), надає доступ до інформації, а психолог пропонує методи, проводить діагностику та супровід. Психолог дотримується професійної етики – конфіденційності, добровільності участі та відмови від оцінних «вироків» щодо конкретних працівників на замовлення керівника; керівник не вимагає індивідуальних даних і не використовує результати для покарання. Результативною є участь психолога в плануванні змін, адаптації персоналу, розв'язанні конфліктів, оцінюванні психосоціальних ризиків [2; 11]. Для невеликих організацій реалістичні варіанти – консультант за договором або мережа партнерів.

Підсумки курсу. Психологія управління вивчає закономірності взаємодії людей в організації та способи підвищення її результативності й добробуту працівників. Основні висновки: управління – це насамперед робота з людьми, тому знання психологічних закономірностей не менш важливе за фінансові й технічні (теми 1–4); успіх керівника залежить від особистості, стилю та

компетентності (теми 5–6); колектив і команда мають власні закони розвитку (теми 7–8); поведінка людей зумовлена особистісними, груповими та організаційними чинниками, тому деструктивні прояви потребують розуміння причин (теми 9–10); спілкування, переговори та публічний виступ – основні інструменти керівника (теми 11–12); рішення мають ґрунтуватися на достовірних даних соціально-психологічної діагностики (теми 13–14); стрес і вигорання – об'єктивні ризики, які знижують психогігієна, культура безпеки та психологічна служба (теми 15–16) [8; 9; 12].

Ключові поняття теми: *психологічний захист; копінг; психогігієна керівника; профілактика стресу; релаксація; аутотренінг; принцип переключення; принцип компенсації; психологічна служба організації; інтегральна структура; інженерна психологія; взаємодія керівника з психологом.*

Питання для самоперевірки

1. Що таке психологічний захист? Які механізми захисту ви знаєте та чим вони небезпечні для керівника?

2. Чим відрізняється копінг, орієнтований на проблему, від копінгу, орієнтованого на емоції?

3. Назвіть основні методи психогігієни керівника та способи профілактики стресу.

4. Які поради для подолання організаційного й особистісного стресу ви знаєте?

5. Що таке релаксація? Які групи релаксаційних технологій існують?

6. У чому полягають принципи переключення та компенсації?

7. Які функції виконує психологічна служба організації? З яких ланок складається її інтегральна структура?

8. Як має бути організована взаємодія керівника з психологом? Підсумуйте основні висновки курсу.