

**НЯКОИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ПРОБЛЕМА  
ЗА СТРЕСА, РЪКОВОДИТЕЛЯ И ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**Кольо ТОДОРКОВ**

Стресът е неизбежна част от живота. Независимо от многото изследвания и публикации, може да се каже, че все още като научно понятие, представата за стреса е доста нова. Напоследък отделни учени и научни групи, както и изследователи в такива различни области като психологията, психиатрията, медицината, физиологията, социологията, антропологията значително допринесоха за разширяване на нашето разбиране за стреса, за повишаване на интереса към него. Простата причина за този значителен интерес е, че стресът като най-мощна проява на емоциите винаги и всякога е съпътствал човека в хода на неговият живот, че стресът е в състояние и често оказва значително въздействие върху човешкото поведение и дейност. В нашия личен живот той до голяма степен въздейства върху възможностите ни да се адаптираме и справяме с изискванията на живота и изпълняваната дейност. А вътре в дадена организация от хора (учреждение, фирма, училище и т.н.) стресът може да окаже директно въздействие върху нейната ефективност.

Опитът свидетелства, че разпространението на различни болести свързани със стреса се разраства в световен мащаб и разноските, произтичащи от повишената необходимост от здравно обслужване се увеличават. Въпреки че изчисляването на цената на разноските, свързани с преодоляването на стреса от отделната личност или група

хора, да е много трудна работа, все пак в определена степен това е възможно. В един доклад за работата на американската индустрия, разработен от гледна точка на намаляване на коефициента на продуктивност на дейността на работниците в резултат на умствени проблеми, произтичащи от стреса сочи, че годишно се харчат около 17 милиона долара за лечение на персонала на фирмите. Оценките за загубите в капацитета на продуктивност поради физически болести, причинени от стрес са даже по-високи – в порядъка на 60 мил. долара за година. (вж. Leadership in Organizations. Averil Publishing Grup. New York.1988.). А стресът, преживяван от който и да е ръководител в дадена организация ще се изразява главно във вид на понижена ефективност при изпълнението на нейните цели. Ако ръководителят страда от влошено здравословно състояние и понижено самочувствие, то и в организацията също така може да се забележи загуба на продуктивност. Обществото от своя страна също търпи загуби от липсата на принос от страна на засегнатата организация и дели с нея разностите, свързани с духовните проблеми и медикаментозното лечение на засегнатите от стреса хора.

Последствията върху организацията като цяло са особено очевидни при екстремални стресови обстоятелства. При такива обстоятелства синхронизацията в дейността на хората и социалния продукт в организацията могат да бъдат застрашени. Организацията сама по себе си също може да създаде стрес, с който трябва да се справят самите ѝ членове.

От казаното дотук може да се направи изводът, че ръководителят на дадена на организация трябва да проявява загриженост относно проявите на стреса и за неговото преодоляване, най-вече като оказва влияние върху решаването на организационните задачи. Ръководителите следва да разбират последствията от стреса преживяван от всеки член на организацията, за да ги смекчат и поддържат едно ефективно ниво на организационна изпълнителност.

Ето защо в настоящата студия ще направим опит да изложим определени виждания за ролята на ръководителя в една организация (без да се разглежда конкретно каква е тя) по отношение на управление на поведението на членовете на организацията за недопускане или по-бързото и ефективно преодоляване на стресови преживявания, които се отразяват неблагоприятно върху ефективността на дейността на хората.

Разбира се, при разработването на настоящата студия отчитаме факта, че откакто канадският учен Х. Селие въведе в обръщение тер-

мина “стрес” са проведени и се провеждат голям брой научни изследвания по този проблем, а също така са направени многочислени публикации по него. Независимо от това интересът както в научен, така и в практически аспект към стреса не секва поради голямата му значимост за живота и дейността на хората.

Разглеждането на проблема за стреса според нас изисква най-напред да се разкрият, макар и най-бегло, биологическите предпоставки за неговата поява. Затова ще направим определен опит за изясняване на основните от тях.

## 1. Кратка характеристика на природата на стреса

Известно е, че в структурен план нервната система на човека се състои от периферна нервна система, централна нервна система и вегетативна нервна система. Последната е позната още и като “автономна” нервна система, състояща се от две части – симпатична и парасимпатична. Тези две части функционират в тандем в нормални условия при здравите хора.

Функциите на тези части на нервната система могат да бъдат охарактеризирани, образно казано, като настройване на организма за “борба или бягство”. Когато човешкият организъм бъде изправен пред заплашителна или стресова ситуация, той се подготвя да посрещне заплахата чрез повишено производство на определени хормони по пътя на активизиране на симпатичната част на нервната система. Резултатът е повишен прилив на кръв към мозъка и големите мускули на краката и ръцете, разширяване на зениците, засилено изпотяване, което охлажда човека, изразходващ големи количества енергия, а така също са налице и други реакции, които правят човешките действия по-ефективни.

Борба или бягство? Този биологически механизъм е бил много удачен за пещерните хора, които често са се сблъскали с различни опасности произтичащи от дивите животни или човешките им противници. Веднъж активизирала се симпатичната част на вегетативната нервна система тя е подготвяла древните хора или да се борят със опасността или да избягат от нея в зависимост от това кой е бил правилният избор. Въпреки че този механизъм има забележимо действие и при съвременния човек все пак саморегулацията на поведе-

нието му не се дължи само и единствено на него, защото хората в цивилизованото общество се срещат преди всичко с опасности от социален характер. Хиперактивизацията на симпатичната част на вегетативната нервна система при сблъсък с напрежението на ежедневието обикновено води да вредни физиологически реакции. Ние реагираме на натовареното движение, на крайните срокове за работа, поставени от страна на началника и т. н., а също и на обстоятелства подобни на онези, с които са се сблъскали древните хора. За разлика от древните хора, които биха могли да действат и се справят добре по простата схема – "борба или бягство", модерният човек често не е в състояние да се бори или да избяга от заплахата, защото повечето от заплахите, на които реагираме са от социално естество. Когато това се случва доста често или продължава по-дълъг период от време, то тогава е налице голямата вероятност да преживеем стрес и даже да стигнем до стресови болестни състояния.

След като заплахата изчезне или се намали, то тогава друга група хормони увеличава "релаксиращите" въздействия. В по-голямата си част тези ефекти са противоположни на онези, включени в подготовката за борба или бягство и са контролирани от парасимпатичния дял на вегетативната нервна система. Това най-общо и съвсем накратко представено разбиране за биологичната природа на стреса, намира израз в различни схващания за него.

Въпреки, че в ежедневния живот често се използва думата "стрес" и общо взето хората имат определена представа за това, какво означава тя, все пак тези изследователи, които изучават в научно отношение този проблем изпитват известни затруднения за точното дефиниране на понятието стрес. Най-ранния, а може би и най-добрия опит да определи същността на стреса прави канадският учен Ханс Селие. Той разглежда стреса като неспецифично физиологическа реакция на организма спрямо каквото и да е изискване поставено пред него. Според Селие реакцията (отговорът) на въздействията на даден фактор (определена ситуация) не зависи от неговата природа. Нещо повече, неспецифичната реакция на организма спрямо въздействащия фактор (може да се нарече още стресор) не се различава между отделните хора (въпреки, че отделните органи могат да оказват различно влияние). При преживяване на стрес според Селие организмът винаги реагира по неспецифичен начин в опита си да се приспособи към изискванията на стресора.

Сред идеите на Селие, най-малко една от тях изглежда полезна при изучаването на стреса от гледна точка на дейността на ръково-

дителя в дадената организация. Тя е свързана с въздействието на стреса и времето. Селие описва типичен модел (образец) на физиологично приспособяване към стресови ситуации. Той констатира, че неспецифичната реакция към стресора преминава през три фази на развитие (адаптация). Обозначава ги като – фаза на тревога, фаза на устойчивост и фаза на изтощение (дистрес). Селие нарича този трифазен процес “общ адаптационен синдром” (General Adaptation Syndrome – GAS). През първия период или фаза на “тревога” организмът мобилизира своята активизираща функция и прави опити да се приспособи към новото изискване. През този период устойчивостта (съпротивата) на организма, както и на човешката дейност вероятно страдат за известно време. Ако стресорът продължи да присъства и организмът успешно се адаптира, настъпва вторият период – фаза на “устойчивост”. През този период организмът се е адаптирал и характерните признаци на периода на “тревога” не се наблюдават (изчезват). Ефектите на стресора може да не бъдат явни през периода на устойчивост, обаче тялото трябва да изразходи повече енергия от нормалната, за да се справи през този период с изискванията към него. Когато на организма му стане невъзможно да съхрани устойчивостта си при високостресови обстоятелства настъпва третият период – фаза на “изтощение”. Тогава организмът се разболява, като може да последва и неговата смърт. Селие разглежда тези физиологически последствия при продължително излагане на стрес като болести на адаптацията. При хората те се изразяват под формата на язви, хипертония, сърдечно-съдови заболявания и други смущения възникнали в резултат на стреса.

Разбира се, тук естествено възниква и въпросът за факторите, пораждащи стреса.

Главният от тях може да се нарече – външен стресов фактор.

Реагирате ли Вие и останалите, които наблюдавате, по един и същ начин на една и съща стресова ситуация? Какво прави една ситуация стресова, така, че да отговорим на нея с неспецифичната биологическа реакция? Ако приемем за стресова една ситуация, която завършва с неспецифична вътрешна реакция на организма, значи ли това, че наистина схващаме и искаме да приемем такива случки като изненадата, възбудата, даже и страстта като стресови? Въпроси като тези и други подобни са подтикнали различни учени да задълбочат изследванията си по-нататък от теоретичните постановки на Селие.

Някои изследователи са решили, че по-важната насока в опита да се развие концепцията за стреса може да бъде анализа на изиск-

ванията на външната среда към човека. Според тях ще бъде по-добре да насочим вниманието си не върху това дали има, или няма вътрешна стресова реакция, а да се концентрираме върху характеристиките на средата, които правят дадени ситуации по-стресови в сравнение с други. При един такъв подход външната среда или ситуацията може да бъдат разгледани от инженерна гледна точка към стреса като прилагане на определена сила под формата на стресор, която от своя страна води до напрежение у личността (до неспецифичната реакция на организма по Селие), а вероятно накрая до умора, дори до разстройване на нормалния ход на дейността.

Главният източник на стрес в средата е промяната. Смяната на ситуацияите, на условията в тях, обикновено кара човек да се приспособи или да се опита да се приспособи за един определен период от време, тъй като промяната нарушава установения му начин на поведение.

Група изследователи на стреса са намерили някои доказателства в подкрепа на това, че стресовите последствия са свързани с промяната. Томас Хоулмс и Ричард Рейли ( Holmes, T., R.Rahe, The Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research, 1975, pp. 213-218 ) са разработили скала (стълбица) позната като Скала класифицираща социалното преустройство (Social Readjustment Rating Scal – SRRS), която измерва въздействието на различни събития и промени в живота на човека.

#### Скала на социалното преустройство (SRRS)

№ Събитие	Стресови единици
1. Смърт на съпруг (а)	100
2. Развод	73
3. Брачна раздяла	65
4. Отиване в затвор	63
5. Смърт на близък човек от семейството	63
6. Лично нараняване или заболяване	53
7. Брак	50
8. Уволнение от работа	47
9. Брачно сдобряване	45
10. Пенсиониране	45
11. Промяна на здравословното състояние на член от семейството	44

12. Бременност	40
13. Сексуални проблеми	39
14. Поява на нов член в семейството	39
15. Бизнес приспособяване	39
16. Промяна във финансовото състояние	38
17. Смърт на близък приятел	37
18. Смяна на работата	36
19. Промяна на спорните въпроси със съпруг(а)	35
20. Ипотeka над 10,000 долара	31
21. Лишаване от правото за ползване на ипотечен заем	30
22. Промяна на отговорностите в работата	29
23. Синът или дъщерята напускат дома	29
24. Проблеми със закона	29
25. Блестящо лично постижение	28
26. Съпругата започва или спира работа	26
27. Тръгване или завършване на училище	26
28. Промяна в условията на живот	25
29. Промяна в личните навици	24
30. Проблеми с началника	23
31. Промяна в часовете или условията на работата	20
32. Смяна на местоживееенето	20
33. Смяна на училището	20
34. Смяна на развлеченията	19
35. Смяна на църковните дейности	19
36. Промяна в социалните дейности	18
37. Ипотeka или заем под 10,000 долара	17
38. Промяна в навиците за сън	16
39. Промяна в броя на семейните срещи	15
40. Промяна в навиците за хранене	15
41. Отпуска (ваканция)	13
42. Коледа	12
43. Незначителни нарушения на закона	11

Както се вижда в тази скала са определени 43 събития, които водят до определено преустройство в живота на човека. Тези събития се оценяват с различен брой “стресови” единици – от 11 до 100. Изследванията проведени с използването на тази скала са показали, че ако даден човек събере за една година повече от 300 стресови точки

(единици) по различните показатели, то това е обикновено свързано с преживяването на определена криза в живота му (стрес) и че колкото броят на точките е по-висок, то толкова и стресът е по-силен.

Напоследък редица учени, изследващи стреса задават въпроса дали промяната в живота на човека води винаги до вредни последици. Възможно е промените не винаги да са разрушаващи и стресови. Според SRRS скалата, разводът или смъртта на съпруг (а) са най-стресовите промени, вероятно защото загубата на дългогодишния партньор представлява загуба на основна социална подкрепа. Но какво би било, ако даден брак е неуспешен и партньорите биха се чувствали по-добре, ако живеят разделени един от друг? Какво е, ако някой, който е изгонен от работа почувства облекчение, че повече няма да върши онова, което никога не го е удовлетворявало? Какво е, ако повишените отговорности са именно това, от което се нуждае един млад ръководител, за да се убеди, че върви към успеха и шансовете му за по-нататъшно повишение са добри? Всички тези въпроси подсказват, че ефектите от промените в живота зависят от човека, който е подложен на промяната в заобикалящата го среда (обстоятелства). С други думи, въздействието на дадена ситуация върху определен човек може да зависи от неговите личностни особености и от характера на самата ситуация, т.е. проблемът следва да се разглежда и във взаимовръзката: личност и стрес.

## 2. Личност и стрес

Изследователи, които са изучавали стреса в началото на възникването му като научен проблем са приемали, че личностните характеристики на човека са важни детерминанти за нивото на стреса – дори за неговото присъствие или отсъствие. Под влияние на фройдистката психология и теориите за личността са правени опити да се отделят личностните отличителни черти и измерения, които биха могли да правят човек по-малко или повече податлив на стрес. Тези опити не се оказват много успешни, вероятно заради различната значимост на дадената ситуация за всеки конкретен човек. Понастоящем повечето психолози поддържат становището, че факторите на средата влияят върху индивидуалните личностни черти.

Въпреки тези резултати, продължават изследванията с цел да се открият (идентифицират) личностните измерения, свързани със стреса.



Има доказателства, че някои хора са физиологически предразположени към по-лесното преодоляване на стресовите ситуации. Но, разбира се, ако бъдат подложени на продължителен стрес, много е вероятно и такива хора да получат сериозни смущения в резултата на стреса – така наречените “болести на адаптацията” според Селие.

Един общоприет подход за определяне на индивидуалните фактори, които правят хората по-малко или повече предразположени към стрес условно разделя хората на два типа: тип А и тип Б (в края на настоящата студия даваме вариант на един апробиран тест за определяне на това към кой от двата типа може да се причисли даден човек). Въпреки, че тези типове се отнасят към някакъв обобщен вид личности, те все пак наистина представляват характерни образци на поведение. Хората от тип А се характеризират с настойчивост, чувствителност към външните изисквания, висок стремеж към постижения, нетърпеливост, състезателно шофиране, рязкост в говора и маниерите и т.н.

Поведението на хората от тип Б е по-малко “състезателно” и не толкова напрегнато в подхода им към работата и живота. Интересно е да се отбележи, че представителите от тип А са много по-предразположени към сърдечно-съдови заболявания, отколкото представителите от тип Б. Не е ясно обаче дали условията при които работят представителите от тип А са причина за тяхното поведение, или те избират стресова работа и социална среда заради особеностите на тяхната личност.

Какви ще са последствията за организацията, ако тя има ръководители от тип А? Как представителите от тип А ще въздействат на стреса, от когото страдат техните подчинени? Ако представителите от тип А въпреки очевидната им характеристика на усърдно работещи и стремящи се да се изтъкнат хора са по-склонни към сурови стресови реакции и са в състояние да породят стрес у другите, трябва ли организациите да попълват лидерските места с хора от тип А? На тези въпроси изследователите на проблема още търсят отговор.

Друга изучавана индивидуална промяна е съотношението между стреса и етапите на живота на човека и развитието му. Според американския изследовател Левинсън (Levinson, D. *The Season of a Man's Life*. New York Balantine Books 1978) в живота на хората може да се отделят четири основни етапа на тяхното развитие – а) Детство и юношество – 0–22 год.; б) Ранна зрялост – 17–45 год.; в) Средна зрялост – 40–65 год.; г) Късна зрялост – 60 год. и нагоре. Всеки етап е уникален по своето съдържание от гледна точка на психическото и

физическото развитие на личността. “Етапът на живот” може ли да въздейства върху предразположеността към стрес в работата или до каква степен се изпитва вътрешно породен стрес. Например на възраст около 40–45 години човек изпада в криза по средата на кариерата си и обръща поглед назад, за да оцени досегашните си постижения с оглед на бъдещите перспективи. Разбирането, че няма да може да извърви пътя до върха на кариерата си или че няма да постигне по-голям напредък от досегашния, може да предизвика сериозни стресови преживявания.

“Етапите на развитие” са свързани с промени на живота у дома. Изграждането на семейство, завършване на образованието, раждането на последното дете и т.н. са също важни събития, чиито въздействия могат да се пренесат върху работата, поради промените в живота, които причиняват.

Тук закономерно възниква въпросът за подходите при анализиране на проблема за стреса и за неговото въздействие върху хората.

В това отношение искаме да посочим, че има няколко различни подхода за разбиране на стреса и на неговите въздействия върху хората. Нужно е да се отбележи обаче, че няма такъв, който да е напълно задоволителен. Въпросът е, има ли нещо друго около високия статус, добре платеното работно място, като на онези ръководители, в големите фирми, което кара някои от тях да се чувстват много добре, а други да получават язви и дори да завършват със самоубийство? Защо един войник хвърля оръжието си и бяга от района на водене на бойни действия, а друг яростно настъпва срещу противниковия огън? Очевидно една и съща ситуация може да предизвика различни реакции у различните хора. По какъв най-задоволителен начин бихме могли да вземем под внимание въздействията на ситуацията, така както и характеристиките на личността при изучаването на стреса? Стресът, произтичащ от дадена ситуация, включваща отделният човек е възможно да зависи от изхода (резултата) на динамичния процес, в който личността и ситуацията играят ключови роли. Стресът може да възникне като резултат от взаимодействието на **ЧОВЕК** и **СРЕДА**.

При този подход, повишаването на стреса може да се разглежда като резултат от няколко етапа на процеса на взаимодействие. При първия етап от този процес личността се сблъсква с някакво изискване или ситуация, на която от своя страна реагира с използването на психични процеси като – възприемане, запомняне, мислене. Тогава възприетото изискване на средата се сравнява с разбирането на лич-

ността за способността си да се справи със проблемната ситуация. Ако личността не е достатъчно способна да се справи с изискването, то в резултат на това се получава ДИСБАЛАНС, който може да прерасне във физиологични реакции и други отклонения от нормалното поведение.

Процесът на взаимодействието между личността и средата може да се обясни, като условно се подраздели на няколко етапа, през които той протича.

През първия етап пред личността се поставя някакво изискване. Това изискване може да бъде от външната физическа или социална среда, а така също може да бъде вътрешно, породено от самата личност. Например началникът, който поставя на дадена група хора високи стандарти за работа, всъщност създава едно външно изискване. Съответстваща на изискването е действителната индивидуална способност на личността да го посрещне. Действителните изисквания и способности се възприемат и оценяват от конкретната личност. Какво определя това, как човек ще възприеме изискванията и способностите си? Хората се различават по това как оценяват миналото, начина по който разглеждат себе си, по тенденциите им да си вярват, че могат да влияят върху нещата или не, а също така и по редица физиологически особености.

Такива фактори комбинирани заедно са в основата на резултатите от първия етап – а именно, възприето изискване и възприетата способност.

На втория етап, личността “претегля” възприемането на изискването и способността си чрез определен механизъм, който условно можем да наречем “познавателно сравнение”. Ако в резултат на този сравнителен процес, възприетите изисквания са оценени като по-големи от възприетите способности се получава един дисбаланс, който дава начало за появата на стрес. Ако възприетите изисквания са едни и същи с възприетите способности се установява едно балансирано положение и не се появява стрес. Третата комбинация, при която възприетите изисквания са по-малки от възприетите способности, също поражда като резултат дисбаланс. Какъв тип ситуация се създава по такъв начин? За ръководителя е също така доста важно да обърне внимание на своите индивидуални потребности, очаквания и мотивации, които са в основата на това, възприетите изисквания да са по-малки от възприетите способности.

Дисбалансът, който поражда стрес на следващия трети етап – етапът на стресовата активизация, може да се развие в различни сте-

пени. Например, ако възникне едно средно положение между възприетото изискване и възприетата способност, това е условието, при което се проявява така нареченият функционален стрес. Той е функционален, защото има мотивиращ ефект върху поведението и изпълнението на дадено действие, но само до определена ниво. Когато дисбалансът между възприетите изисквания и възприетите способности е твърде голям, човек може да изпита чувство за опасност, да бъде физиологически затруднен (смазан) или физически да бъде наранен (да се нарани).

Когато този етап на стреса се активизира, той се превръща в нефункционален стрес – така наречения дистрес (дисфункционален стрес). Дистресът не повишава ефективността на изпълняваната дейност, а дори по-лошо – причинява спад в действията поради дезорганизиращите му ефекти върху дейността и поведението. Дистресът може също така да доведе личността до продължителен стадий на устойчивост или дори до стадий на изтощение, водещ до едно крайно ниво на стресови отговори. Важно е да се има предвид различията между функционалния стрес и дистреса, когато се разглежда връзката между СТРЕС И РАБОТА (ИЗПЪЛНЕНИЕ).

Установено е, че функционалният стрес подобрява изпълнението на работата, докато дисфункционалният стрес (дистресът) не повишава нивото на изпълнението, дори е вреден за работата.

Ако с ъ з н а т е л н о т о с р а в н я в а н е, което прави личността на втория етап в развитието на стреса води до дисбаланс, който активизира стрес в третия етап, то това може да доведе до задействането на няколко комбинации от стресови реакции. Например физиологически човек може да реагира по няколко начина: изпотяване, учестен пулс, повишено кръвно налягане, поява на киселини в стомаха и др.

Наред с физиологическите са налице и определени психически реакции, когато се прояви стрес. Тези реакции се изразяват обикновено в три форми – страх, ярост и депресия. Освен това има и специфични реакции на “психическо справяне” и “психическа защита”. Например не сте ли си задавали въпроса, когато се готвите за изпит: “Дали да не взема наистина да се стегна и да уча (се упражнявам) още?, а вероятно сте си казвали и: “Наистина не се нуждая от отлична оценка по този предмет, а освен това критериите на преподавателя са много високи, че никой няма да изкара висока оценка!” Това са съответно примери за “справящи” и “защитни” психически реакции. Наред с това обаче може да се породи стремеж за избягване на стресовата

ситуация като човек отиде например на кино, т.е. да се освободи за малко от стреса – “отбягващо поведение”.

На последния етап (четвърти) от развитието на стреса всичките три типа стресови реакции се подхранват от “изискванията” и “способностите” (етап 1) и влияят върху това, как личността ще се справи с бъдещите стресови ситуации. А когато човек успешно се е справил с предишната стресова ситуация, то той може да видоизмени възприятието си за действителната си способност, действителното изискване или и за двете заедно. В случай, при който човек се е справил успешно със ситуацията на основата на получената информация, както и на личната (индивидуалната) самооценка, то събитието може да доведе до повишаване и на двете – на действителната и възприетата способност. Действителната способност да се направи едно устно изказване пред аудитория се повишава чрез практика, докато възприетата способност се увеличава чрез познаване на резултатите от дейността. По подобен начин, отбягването или неуспешното справяне със задачата може също да видоизмени възприятието за предшестващите условия (изисквания и способности) и то обикновено по отрицателен начин. Действителните и възприетите изисквания могат да бъдат изменени по подобен начин и чрез получената информация. Решаването на стандартен проблем и установяването на работна практика води до промяна в действителното изискване, например редукция на възприеманото изискване чрез намаляване на трудността на задачата или нейната несигурност. Това например, може да се случи в новооткрит офис с все още неразвита регистрираща система.

Според някои изследвания, получената от средата информация е съществено важна за справянето със задачите. Констатирано е, че получената информация за ефектите на реакцията да се избегне преживяването на шок са намаляват вредните последствия от шока като стресор при причиняване на язва на лабораторни животни. Животните, които са имали същата реакция, за да избегнат шока са страдали от много по-високи степени на язва, вероятно от допълнителния стрес от липсваща информация за това което става.

Обобщено изразено може да се каже, че стресът е резултат от процес на възприемане, при който вътрешното или външното изискване се сравнява със способността за справяне или посрещане на изискването. Дисбалансът между възприетото изискване и възприетата способност дава началото на преживяване на стрес, което е придружено с последващи физиологични, психични и поведенчески реакции. Ефектите на стресовите реакции и справящото или избягващото го поведение

ние дават информация и взаимодействат със следващите стресови цикли.

Стресът и стресовите реакции се пораждат не само на основата на реалното действие на даден фактор (стресор), но и на възможността той да се появи, т.е. от наличието на ЗАПЛАХА.

### 3. Заплахата и нейната оценка от личността

Според Ричард Лазаръс, виден изследовател на стреса, заплахата произтича от предстоящ сблъсък на личността с потенциално опасна ситуация. Явленията или сигналите от околната среда съзнателно се преценяват за определяне на възможността им за нанасяне на физическа и психическа вреда. Например по такъв начин, в една зона за водене на бойни действия звукът от изстрели, силният шум, вероятно ще бъдат оценени като заплашителни. Но на 2 юни, когато в България най-често се провеждат зари в чест на загиналите за нейната свобода, тези звуци вероятно няма да бъдат възприети като заплашителни, освен ако човек току-що не се връща от война. Явленията или сигналите от околната среда, които са оценени като психически или физически заплашителни се превръщат във в ъ т р е ш н и и з и с к в а н и я. При такива изисквания личността сравнява възприетите си способности, които дават началото на стресовия цикъл, за който стана дума преди това.

Важно е да се има предвид, че възприемането на заплахата се базира върху очакването на вреда. Това е психичен процес. Явленията или сигналите в дадения (настоящия) момент дават информация за възможните бъдещи последствия. Например в описанието на въздействията от бойните действия върху американските войници през Втората световна война е отбелязано, че основата за стрес при тях е знанието, че колкото по-дълго се участва в бой, толкова повече намаляват шансовете им да останат живи и здрави. Именно тази увеличаваща се вероятност, а не самите бойни действия, въздейства върху представата за нараняване и смърт (физическа заплаха), която води до интензивно преживяване на стрес. В едно друго изследване се разглежда поведението на завършващи студенти три месеца преди изпитите и един месец след тях. Заплахата в случая се изразява като възможност за неуспех, невъзможност за избор на кариера, унижение от слабата оценка, загуба на статус и понижена самооценка. През

периода на очакване на изпитите, студентите са се оплаквали от стомашни болки, неспокойствие, проблеми със съня, липса на апетит и други подобни реакции. След завършването на изпитите мнозина са изразили облекчение. Един от тях обяснява: "Вземането на изпита не е толкова страшно, колкото очакването. По време на изпита нямаш време за безпокойство." Те. очакването на някакво събитие може да се яви основа за преживяването на стрес, дори преди действителното събитие да се е случило.

Интересен парадокс може да се получи тогава, когато има твърде малко време или въобще няма такова за оценка на заплашителната ситуация. Например при едно пътнотранспортно произшествие, водачът на МПС може да реагира без да мисли за заплахата. Така няма очакване за нараняване или по-тежък изход. След направената бърза преценка водачът завива, натиска спирачките, т.е. някак си успява да предотврати катастрофата, оставайки през цялото време спокоен, хладнокръвен и съсредоточен. Обаче след като опасността е вече преминала, той може изведнъж да изпита силна емоционална възбуда включваща чувство за опасност и физически промени (нараняване или смърт). Тогава на водача са му необходими определени усилия, за да възстанови предишното си психическо състояние. Но заплахата може да идва и от социалната среда, от начина на живот, от очакванията на личността.

Използвайки общински администратори и офицери от армията група американски изследователи (Leadership in Organizations. Garden City Park, New York, 1988, pp. 96) решили да проверят идеята, че стресът е резултат от взаимодействието на хората със средата, с която се сблъскват. Изследвана е група офицери в средата на кариерата си с цел да се изясни нивото на промяна в живота, която изпитват, да се видят ефектите от този източник на стрес върху заболяванията на тези офицери и най-важното какъв вид фактори биха могли да обяснят някои разлики, които биха се появили при въздействието на стреса върху заболяванията в тази група. Като се използва SRRS схемата като средство за изследване се установява, че средното стресово ниво изразено в единици, преживяно през предходните 12 месеца е било 982,5 единици. Съгласно нормата от 300 единици тези резултати показват наличието на една голяма криза в живота на повечето тествани офицери. В друго подобно изследване е констатирано, че средният брой на стресови единици за групата на бизнес-администратори в една голяма комуникационна компания е 399.0 единици. Вижда се, че стресът, изпитван от офицерите в армията, е повече от два пъти

по-голям от този изпитан от цивилните граждани. Най-честите промени в живота на офицерите в това проучване били: смяна на местожителството, преместването им на друга работа и появата на нов началник. Други събития, имащи висока стойност в стресови единици са били – разделяне със семейството, сексуални трудности и промяна във финансовото положение. Измерена е била и честотата на заболяемост и на двете групи и било констатирано, че при офицерите от армията тя е по-висока отколкото при бизнес-администраторите.

Ако промяната е стресово изискване за някои офицери (водеща до заболяване), но не и за другите хора, то възниква въпросът: Какви физиологически фактори оказват влияние върху тези резултати? В общи линии било открито, че офицерите, които са отдадени на кариерата си, които имат високо чувство на самоконтрол, които са високо мотивирани при изпълнение на задачите си показват по-слаба връзка между СТРЕС – ЗАБОЛЯВАНЕ за разлика от онези с противоположни в това отношение характеристики. Същото било валидно и за офицерите, които не са били наясно по отношение на своята сигурност в сравнение с онези, които желали сигурност и били психично съдържани. Накратко, за тези хора, които виждат промяната главно във възможност, а не като заплаха и за тези, които са по-неустойчиви по начина, по който гледат на живота, промяната може да бъде придружена с по-малко стрес отколкото онези, които гледат на промяната като на една трудна перспектива.

От казаното дотук могат да се изведат няколко обобщаващи изрази за причините (факторите), пораждащи стрес.

– “Стресът е в погледа на очевидеца”

Преживяването на стрес е субективно и зависи не само от ситуацията или външната среда, но и от резултатите на съзнателното сравняване между възприемането на ситуацията като психически и физически заплашителна и възприеманата способност за справяне с нея. Хората се различават по начина на възприемане на подобни ситуации. Казано с други думи: “Стресът или заплахата за един човек са още едно предизвикателство за него!”

– ”Практиката обикновено прави нещата по-добри”

Продължителното излагане на дадена ситуация може да промени човешкото възприятие за нейната потенциална заплашителност. “Предупреденият човек е винаги въоръжен (подготвен)” – това може да бъде още един начин за разглеждане на ефектите от практиката и излагането на определена ситуация.



– ”Нищо не оказва такова силно влияние, както преживения успех или неуспех върху един бъдещ неуспех”

Ако опитът при изпълнението на някакво изискване води до успешно справяне с него, то този опит ще промени възприемането на подобни бъдещи ситуации и нашата способност за справяне, като по този начин намалява стреса и ефектите му върху изпълнението. Опитът от неуспех при стресови обстоятелства води до повишено подобие на бъдещ неуспех и дори до по-големи стресови ефекти при следващи случаи.

– ”Стресът е резултат от наличието на твърде много добро нещо или от неговата липса”

С други думи, повишаването на стреса до определено ниво води до повишаване на изпълнението (резултатите от работата). Оптималното ниво на стресова стимулация ще се променя за отделната личност като функция на времето, степента на развитие на цикъла на живота, положението на човека (например здравето му), миналият опит и преживявания. Стресът може да бъде или функционален (мотивиращ), или дистрес (заплашващ).

– ”Ние не можем да живеем с хората – но не можем и без тях” (или не може да си лидер без последователи).

Другите хора също могат да бъдат значителни източници на стрес, особено, когато въздействат върху работата и социалните роли на дадения човек. Стрес може да се получи и от някаква поставена задача. Но колко стрес ще породи тази задача зависи и от другите хора, с които се взаимодейства при изпълнението на дадената задача и степента до която социалните роли на хората са освободени от конфликт. И във връзка с това възниква проблема за ОРГАНИЗАЦИЯТА И СТРЕСЪТ, СВЪРЗАН С РАБОТАТА В НЕЯ.

#### **4. Организацията и стресът, свързан с работата в нея**

Самата природа на организацията създава условия, които предизвикват стрес у членовете ѝ и особено у ръководителите.

Как възниква стресът в социалната среда?

Въпросът може да се разгледа от две страни. Първо, членовете на дадена организация от всички нива “донасят” стрес на работното си място от живота си у дома или от други несвързани с работата

дейности. Например, ако децата са болни, ако има семейни конфликти от най-различно естество, парични проблеми, ако когато се оставят децата в детската градина се изпитва чувство на вина и т.н., то ефектите (въздействията) им могат да бъдат пренесени на работата (в службата). На второ място, стрес могат да предизвикат и специфичните изисквания на самата работна дейност. Те могат да се сведат най-вече до:

**П р и р о д а т а н а з а д а ч а т а.** Процесът на изпълнение на работните задачи може да бъде труден, напрегнат и сам по себе си да предизвиква стресови ситуации. Това е особено показателно при случаите, включващи заплаха от физическо нараняване (например, патрулиращ полицаи, пожарникар, войник на бойното поле) и тогава, когато работата е свързана с висока степен на отговорност (например, авиодиспечери и други). Това е познато като работно претоварване, което може да бъде силен стресогенен фактор.

От друга страна, скуката и бездействието също водят до отрицателни последици. Например работата на работници на поточни линии не е особено натоварена, не работят извънредно, от тях не се изисква голяма отговорност, но въпреки това едно изследване на стреса, свързан с работата, е показало, че степента на смущения, предизвикани от определено преживяване на неудовлетворение от работата също са довели до стрес.

**Р а б о т н а с р е д а.** Работната (заобикалящата) среда също може да бъде източник на стресови преживявания. Например дейност, извършваща се при екстремални климатични условия, воденето на война, работа на поточни линии при извънредно голям шум или пък такава в много малки затворени помещения и други са една илюстрация на стресово-потенциална заобикаляща ни среда.

Социалната (междучелностната) среда също може да бъде източник на стрес, когато взаимоотношенията между работещите съвместно хора са крайно изострени, конфликтни. Тук е особено значима ролята на ръководителя на организацията, който е важна част от социалната среда за нейните членове на всяко ниво. В категорията на потенциалните стресови ситуации при работата се включва също и изопачаването на ролите в организацията, както и социално-психическият климат (качеството на междучелностните връзки), механизмите за решаването на конфликтите, уединението, изолацията и социалната подкрепа. Така някои изопачавания на социалната роля на отделни членове могат да породят стрес у тях или други членове на организацията. Неясни инструкции за работа, придружени с предупреждение

като "Работата трябва да се извърши идеално иначе ще има взискание", в редица случаи предизвиква стрес. Тази ситуация може да бъде разгледана като неясност и двусмислие на ролята. На хората понякога не са им напълно разяснени техните отговорности, обектът на техните задължения или начинът на тяхното оценяване. Трудно е изискванията да бъдат възприети правилно при неясност на ролята. Друго нейно изопачаване може да бъде наречено конфликт на ролята. Например конфликтите, породени от това, което се изисква и очаква от един човек като баща (съпруг) или майка (съпруга) и изискванията на началника могат да породят стрес. Класическият "к о н ф л и к т н а р о л я т а" при ръководителя на организацията често се предизвиква от конфронтиращите се очаквания на неговите подчинени и на неговия началник. В зависимост от положението на ръководителя в организацията той може да бъде едновременно началник и подчинен. Всяка група може да има конфронтиращи се гледища относно това, което тази личност трябва да върши. Често резултатът е стрес за ръководителя.

Изследванията на стреса, произтичащ от социалната роля са намерили доказателства за ефектите му между членовете на организацията. Съгласно данните от изследванията, онези хора, които имат силно конфронтиращи се роли, преживяват по-често вътрешни (психични) конфликти, понижено удовлетворение от работата и което е важно – за ръководителя намалено доверие в организацията и нейното ръководство. Когато се изпитва "с т р е с о т р о л я т а", подчинените показват по-малко доверие, харесване и респект към ръководителите, които създават този вид стрес. Подчинените също допринасят за по-слабото влияние на такива ръководители като се отдръпват и намаляват комуникацията си с тях. Неясността и двойствеността на ролята също водят до подобни последствия.

О р г а н и з а ц и о н н а с о ц и а л и з а ц и я. Много организации имат формални и често пъти продължителни програми, оформени "да въвеждат новите хора в работата". Новите членове научават какво очаква организацията от тях да вършат, кои аспекти от работата са важни и какви са ценностите на организацията. Дори и да липсва формална програма за извършването на онова, което се разбира като социализация, винаги е налице един нормален процес на показване на новодошлите на "основните тънкости" или казано по друг начин – на поведенческите норми. Периодът на начално навлизане и социализация е винаги труден заради промяната, която хората изпитват,

когато постъпват в дадена организация. Характерен пример в това отношение е постъпването на младежите в армията.

## 5. Ръководителят и някои виждания за справяне със стреса

Всеки ръководител (независимо от ранга му) се изправя в хода на своята дейност по управление поведението и работата на своите подчинени с необходимостта да се справя със стреса, възникнал у тях. Затова той е нужно да има определена представа за източниците и начините за справяне със стреса. И тъй като няма панацея за решаване на този проблем в по-нататъшните си разсъждения ще се опитаме да разкрием някои според нас относително прости, в психологически аспект разгледани, "инструменти" и начини, чрез които ръководителят би могъл да оцени нивото на проявите на стреса у своите подчинени и средствата, с които би следвало да се въздейства върху хората с цел да се помогне да се преодолее това състояние, както от отделната личност, така и от дадена група в организацията.

Ще се постараям да отговорим на два поставени от нас въпроса?:

1. Как личността и в частност ръководителят могат да намалят стреса и да се справят със стресовите ситуации, които са неизбежни?"
2. Какво може да направи ръководителят, за да противодейства на стреса, проявяващ се в организацията?

Както вече беше подчертано, стресът може да бъде функционален и дисфункционален (нефункционален). В случаите, когато възможностите на човека надвишават изискванията на дейността, с която се занимава той, то стрес може изобщо да не възникне. По-точно, той може да е на такова ниво, че да не предизвика особено забележими реакции в поведението. Ако е налице средна степен на дисбаланс, при който изискванията на дейността превишават възможностите на личността, то тя може да бъде мотивирана да повиши своята активност за намаляване на стреса, в резултат на което настъпва подобряване на действията в организацията. Този тип стрес може да се определи като функционален. Но когато дисбалансът стане твърде голям и е налице заплахата личността да получи психически и физиологически увреждания, то тогава стресът се превръща в дисфункционален.

Във връзка с казаното възниква и въпросът, какви са концепциите за справяне със стреса в различните му степени на проявление? Ще направим опит да отговорим на този въпрос.

В случаите, когато стресът е функционален, справянето с него следва да включва насочване дейността на хората към подобряване на нейната ефективност. А когато стресът е дисфункционален справянето с него може да е въпрос за намаляване на стресовите фактори на поносимо ниво. И най-накрая, когато възможностите на човека (хората) превишат изискванията на дейността, то тогава справянето със стреса следва да включва създаването на условия, които биха предизвикали по-високо ниво на неговото проявление до степен, когато желаните резултати сами ще дойдат.

Това, което току-що описахме, разбира се, се явява сложно взаимодействие между индивидуалните резултати от работата и нивото на стреса.

Ако се върнем към това, което посочихме за фазите, през които преминава стресът в своето развитие, ясно ще се види характерът на връзката между стреса и действията на хората. По принцип има една оптимална точка или ниво на стреса, когато самото изпълнение и действията са в своята връхна точка. Ако ние превишим в голяма степен това ниво, то действията ни страдат от това. Ако паднем под оптималното ниво, изпълнението също се влошава. Едно от обясненията на това явление се заключава в използването на условията на заобикалящата ни среда. Когато ни се поставят изисквания, превишаващи нашите възможности, то нашите сетива са заети с възприемане, абсорбиране, изчисляване и интерпретиране на сигналите от средата, за да сме в състояние да посрещнем нейните изисквания и ние преживяваме състояние на психическа напрегнатост – стрес. Съществува точка, в която сме оптимално напрегнати. Под тази точка сме по-малко напрегнати и можем да посрещнем някои съществени обстоятелства на заобикалящата ни среда. При другата крайност, над оптималната точка на напрегнатост, ние сме твърде развълнувани и възбудени, за да преценяваме и интерпретираме правилно заобикалящата ни среда – т. е. ние сме объркани.

От тази връзка считаме, че следват два важни извода за ръководителя: а) когато стресът е под оптималното ниво, повишаването му води до подобряване на работата и б) когато е над допустимото ниво, намаляването на стреса води също до подобряване на резултатите от работата.

Едно такова разбиране показва, че не всеки стрес е лош и че в някои моменти повишаването на неговото ниво може да се окаже необходима част от процеса на ръководене на хората.

Справянето със среса, в този смисъл, може да се разглежда като процес, при който ръководителят се опитва да приближи нивото му на проявление у подчинените си до оптималното с цел получаване на високи резултати в дейността им като същевременно с това се избягват психическите и физическите увреждания, свързани с високия стрес. Това което според нас включва този процес е: изчисляване на позицията на дадената личност по отношение на това, какво е нивото на проявения от нея стрес; активно и постоянно оценяване на личността и средата за евентуални източници на стрес; избиране и прилагане на стратегии, които в подходяща степен ще променят нивото и/или ефектите от стреса и оценяване ефективността на тези стратегии.

Направеното от нас кратко описание на стреса (а това е така, защото има многочислени публикации по този проблем и нашата основна задача не е тази) ни позволява да отчетем индивидуалните разлики във възприемането на измененията, свързани с дадена задача, и индивидуалните способности, т.е. да обясним защо двама човека по различен начин реагират на едни и същи стресови фактори. Ако стресът е в “сърцевината на проблемите”, то тогава ръководителят се изправя пред трудна и сложна задача в опита си да се справи със стреса у голяма част от подчинените си хора.

Обикновено са налице различни прояви на стреса и на резултатите от работата на различни хора в една и съща ситуация.

Едно от правилата за справяне със стреса може да се изведе от поговорката – ”когато една кола работи, не я поправяй”, т.е., когато резултатите от дейността на една личност за задоволителни и няма никакви признаци за дисфункционален стрес, няма нужда да се променя нивото на стреса. По-активно управление на стреса се налага, когато ръководителят планира някакви действия на подчинените, които могат да доведат до стрес или когато са налице признаци за проява на твърде висок стрес или твърде малък такъв.

Анализът на етапността, през която преминава развитието на стреса, който направихме, може според нас да бъде полезен при определянето на това, какво да се направи, когато съществуват стресови ситуации. Счита се че този анализ, явяващ се като определен модел на стреса, предоставя на ръководителя редица ключови правила за различните начини, чрез които могат да се “атакуват” проблемите свързани със стреса. Например на първия етап ръководителят може

да фокусира вниманието си върху способностите на подчинения и изискванията на средата. Въпреки че ръководителят може да се опита да промени действителните способности или изискванията на средата, възприемането и разбирането на измененията у подчинения и/или неговите възможности да посрещне тези изисквания са ключово важни. Ръководителят може да реши да работи върху процесите за справяне (баланс) на втория етап, извършващи се у подчинения главно чрез даване на съвети. Разбира се, нужно е да се отчита, че на четвъртия етап индивидуалните реакции започват да се появяват като резултат от получения дебаланс на третия етап.

От направената кратка характеристика на стреса се вижда, че съществуват специфични физиологически, психически и поведенчески симптоми, които трябва да подсказват на ръководителя, че съществува дисфункционален стрес и че трябва да се вземат някои мерки за противодействие. Тези симптоми също така показват индивидуалните реакции на хората на стреса. Например във физиологически аспект погледнато, у някои хора възникват проблеми с храносмилането, защото храносмилателната им система се задейства неадекватно. У други възникват проблеми с функционирането на коронарните съдове, което се изразява в учестено сърцебиене и повишено кръвно налягане. В психически аспект са налице затруднения в мисленето и вземането на решения, когато психическия стрес повиши оптималното си ниво. Опитът показва, че при твърде висок стрес у хората има тенденция към отклоняване от нормите и приетите начини за общуване със заобикалящите ги. Като резултат от това може да се види човек, който под влияние на стреса започва да проявява неадекватно и незряло поведение, изразяващо се например в плач, гризане на нокти и т.н. Също така хората използват умствените си възможности и опит по различен начин в зависимост от промените в нивото на стреса и губят способността си да обработват адекватно информацията, идваща от средата, или губят способността си съзнателно да я използват.

Отделно от физиологическите и психическите реакции са налице и очевидни изменения в поведенческите реакции в сравнение със същите в друга по-спокойна обстановка. Различията в поведенческите реакции в условията на стрес може най-добре да се илюстрира, когато човек е изправен пред дадена задача, която той възприема като значително превишаваща възможностите му. Тогава следва да се наблюдава как той реагира: дали чрез по-упорита работа върху задачата..... чрез изпушване на повече цигари или консумиране на алкохол..... чрез избягване на проблема и отклоняване на вниманието от него.....

чрез разболяване и т.н.? Ръководител, който е внимателен и е запознат с тези различни поведенчески реакции има преимущество при управление на стреса. Също така анализа на тези реакции може да помогне на ръководителя при оценката на нивото на стреса.

Ръководителят като човек, управляващ стреса, в голяма степен се изявява именно при тези процеси и при осигуряването на подходящи стратегии за справянето с него. По-нататък ръководителят може да помогне за промяна на изискванията към дадена личност, свързани със задачата или собствените способности на същата тази личност.

## **6. Определяне на нивото и източника на стреса в организацията**

### **6.1. Оценяване на стреса при всяка личност**

При управлението на проявленията на стреса и на неговото влияние върху хората, първата крачка на ръководителя следва да бъде определяне на нивото на стреса при всяка личност, за да се види дали е нужно да се увеличи, намали и поддържа то на степента, която е в момента.

Както беше казано вече, стресът е резултат от процеса на осъзнаване на ситуацията. Разбира се, ние не можем точно да определим степента на стреса, но като се анализира процесът на развитието му може да се види, че има основно два начина, чрез които ръководителят е в състояние, с определена степен на условност, разбира се, да извърши това оценяване. Първият е чрез събиране и обработване на резултатите от стреса, които самите подчинени докладват и вторият – чрез наблюдение за реакциите и резултатите от дейността им.

В чисто научен аспект погледнато, има доста методи за определяне нивото на стреса, но едва ли те могат да се използват от ръководителите от различен ранг без те да имат за това нужната психологическа подготовка. Затова може би най-лесният и достъпен за всеки ръководител начин за получаване на полезна информация за стреса е да помолят подчинените си да дадат данни за нивото на стреса, който изпитват в момента като използват една проста за работа таблица-тест.

### **Според Вас, какво е нивото на стреса, който изпитвате в момента**

7	6	5	4	3	2	1
високо	ниво	средно	ниво	ниско	ниво	



Тази таблица-тест се дава на подчинените, като се иска те да се самооценят, използвайки числовите показатели от 1 до 7.

Колкото и проста да изглежда тази таблица тя все пак според нас е много полезна, защото чрез нея ръководителят може да получи бързо и лесно ценна информация като извършва периодично допитване до подчинените си и от анализа на общите средни и индивидуални резултати да съди за наличието на определено ниво на стреса. Образно казано, този елементарен тест може да се определи като “термометър” на стреса, чрез който периодите на висок (нисък) стрес в организацията може да бъдат определени относително точно, а така също и да се видят внезапните промени в индивидуалните резултати.

Наред с този тест ръководителят може да разчита на устни сведения, получавани чрез задаването на въпроси към подчинените за нивото на стреса, изпитван от тях, или наличието на някакъв симптом, който го интересува. Психологически обаче е доказано, че всяко саморазкриване на някаква “слабост” се възприема твърде заплашително от личността. Затова получаването на точни устни сведения изисква един климат и атмосфера на доверие между ръководителя и подчинените, които понякога е трудно да бъдат създадени.

Може би най-достоверният начин за определяне нивото на стреса е наблюдението върху поведението и дейността на подчинените. Ръководител, който е наясно с явните признаци на стреса, е в добра позиция по отношение на едно точно определяне нивото на проявлението му в отделните хора.

Анализирането на поведението на подчинените на практика може да бъде извършено от ръководител, който познава групата добре и има възможност да я наблюдава в един по-дълъг период от време. Всяка промяна в нормалното поведение може да насочи вниманието на ръководителя към интензитета на стреса. Например поведението на подчинени, които неочаквано променят своите действия или пък показват скука, или не могат да стоят на едно и също място, или действат на своя глава, най-често свидетелства за наличието на едно ниско ниво на стреса. И обратно – признаците за много висок стрес най-често са намаляване както на количеството, така и на качеството на работата в допълнение със засилване на такива прояви като: прекомерно ядене, пушене, употреба на алкохол, неспокоен сън, промяна в апетита, силна умора. Характеризиращи високия дисфункционален стрес са сведения за семейни конфликти, безумно шофиране, залаганя и игра на комар, лоши взаимоотношения с останалите хора, агре-

сивност, “нервно” държание, а при изключителни случаи дори и намеци за самоубийство. Също така като признаци за дисфункционален стрес, които имат психическо съдържание могат да се посочат – неспособност за концентрация на вниманието, забавено (тромаво) мислене, твърде малко или твърде голямо внимание към дреболиите в работата. Физиологически признаци на стреса, които ръководителят може да види са сведенията за неразположеност, различни болки, главоболие, гадене, нервен стомах, болки в гърба или врата.

Поведенческите сведения за психическото състояние като тревога, депресия и крайни емоционални прояви, включващи загубата на контрол са между най-явните признаци за прекалено голям стрес.

Разбира се, че колкото повече признаци са налице, толкова по-сигурен може да бъде ръководителят при определянето на нивото на стреса у подчинените си.

## **6.2. Някои източници на стрес в организацията**

Определянето на повишения стрес представлява следващата крачка по управление на средствата за справяне с него. Опитът сочи, че е налице тенденция ръководителят да свързва обикновено високия стрес със задачата, която подчиненият изпълнява. Но освен това трябва да се има предвид и фактът, че докато членството в някои групи може да бъде източник на социална подкрепа, то също така може да представлява и източник на значителен стрес. Членството на подчинените в различни социални групи, например може да доведе до напрежение при изпълнение на задълженията, когато нагласата към функционалните изисквания, предявявани към даден човек от едната група, се разминава с изискванията на другата група. Разминаването по отношение на времето между изискванията често се оказва стресов фактор. Например подчинен от когото началникът му очаква сериозна подкрепа, когато трябва да се свърши някаква извънредна работа е подложен на голям допълнителен стрес поради едновременните изисквания за точност от други хора като семейство, приятели, колеги или социална група. Нормите в една от групите може (а и вероятно ще) влязат в противоречие с тези на другата, което също довежда до появата на стрес.

Съперничеството с другите членове на групата, в която работи даденият човек за определени придобивки, каквито са повишение, премии, отпуски, услуги и т.н. може да генерира значителен стрес, особено, когато се знае, че тези хора обикновено са елемент на социалната система, която подпомага дадения човек. По същия начин

взаимоотношенията със по-старшите са почти винаги, в определена степен, разбира се, допълнителен фактор, пораждащ стрес. Началниците са обикновено хората, които дават оценка за действията и работата на членовете на организацията, а също така и осъществяват контрол върху системата за даване на поощрения вътре в организацията. По-старшите могат да създават стрес просто чрез поставяне на задачи и определяне стандартите за работа.

По-старшите, също така, са и често източник на промяната. Промяната в организацията, приложена или сама по себе си, не създава задължително дисфункционален стрес. Но независимо от това, ако промяната не е извършена внимателно, тя може да се превърне в значителен източник на дисфункционален стрес за членовете на организацията. Това е налице най-вече, тогава когато тя се налага насилствено, отгоре от хора, които твърдо се самооприличават със статуквото в момента. Промяната може да включва нови началници, нова работа, нови колеги, размествания на личния състав, нов метод за изпълнение на задачите, ново оборудване, въвеждане на нови хора в работата и т.н. Ако не бъдат ефективно управлявани тези фактори, то те могат да се превърнат в източници на стрес.

Управлението на промените в крайна сметка е управление на стреса.

Събитията в обществото може да представляват активен източник на стрес вътре в организацията. В този случай ефектът е обикновено индиректен и сложен. Например мнението на обществото за организацията, което е изградено от медиите може да има голямо влияние върху социално-психическия климат в организацията, което в крайна сметка рефлектира върху нивото на индивидуалния стрес. Ако обществото не зачита и не уважава организацията, моралът на нейните служители може сериозно да пострада. Също така, ако организацията е обществена институция, методите ѝ за действие могат да бъдат ограничени от правителствените решения за правилата на работа. Тези ограничения могат да засягат и някои частни институции. Тази зависимост може да разочарова и обърка членовете на организацията, които се опитват да си свършат работата.

Стресовите фактори, разбира се, поначало са навсякъде около нас. Проблемът на ръководителя при определяне на източника на стреса, свързан със стратегията на управлението му, е да определи кои са най-важните, критичните стресови фактори в конкретния случай. Естествено не трябва да се забравя, че поведението на ръководителя е винаги кандидат №1 като източник на стрес. За съжаление,

както сочи опитът, обикновените канали за вътрешна информация в една организация рядко осигуряват такова прозрение.

Други източници на стрес в организацията може да бъдат: природата и същността на самата задача (някои задачи са неимоверно по-големи носители на стрес, в сравнение с други), работната среда (физически условия като климат, шум, ограничения в пространството и т.н.), междуличностните отношения в групата, организационната структура (правила, ред, комуникации и връзки, нивото на контрол и др.), процесът на социализация на организацията (създаване на правилата).

Направеният дотук синтезиран анализ на някои най-разпространени стресови фактори в организацията дава според нас възможност да се видят онези начини, които осигуряват на ръководителя възможност да управлява стреса. Нужно е обаче да се има предвид, че оценяването и управляването на стреса трябва да бъде продължителен процес, за да е ефективно. Един-единствен кратък поглед върху средата може да реши един малък проблем, но няма да установи стреса, акумулиран за по-дълъг период от време. Подчинените обикновено могат да се справят с кратките прояви на стрес много добре. Това, което създава повече проблеми за ръководителя е постоянното и натрупващо се ниво на стрес. Ето защо периодичните и системни изследвания на средата, позволяват на ръководителя да установи появата на нови стресови фактори, промените в старите и новите реакции в поведението на подчинените.

Дотук бяха разгледани само някои аспекти на стреса и въздействията му върху хората. Стресът е невъзможно да бъде избягнат. Всяка организация е сама по себе си източник на стрес за членовете си. Стресът води до физиологически, психически и поведенчески реакции. Бе развита идеята за един модел на стреса, основан на сравнението на възприетите изисквания и възприетите способности. Дисбалансът между тях дава началото за преживяване на стрес в една или повече отговарящи системи. Физическите и психическите заплахи създават изисквания, водещи до адаптация. Главният източник на стреса е промяната. Източници на стрес в организацията се явяват природата (произходът) на задачата, изопачаването на ролите и организационната структура. Социализацията в организацията също води до значителен стрес. Последствията от стреса са често пагубни по отношение на индивидуалното здраве и организационната ефективност.

Обобщено изразено, стресът е феномен, който до голяма степен пречи на индивидуалната и организационната ефективност. Той е проблем, на който трябва да се обръща сериозно внимание от ръководителя на организацията и който той следва да се научи ефективно да управлява (да се справя с него).

Накрая предлагаме един апробиран тест за определяне типа на личността, с цел да може да се прави относително обективен анализ на поведението ѝ в стресови ситуации. Този тест е във връзка с посоченото в съдържанието по-горе, че личностите условно могат да бъдат разделени на тип А и тип Б.

### ТЕСТ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВИДА ПОВЕДЕНИЕ НА ЛИЧНОСТТА (за самооценка)

*За да откриете какъв тип сте Вие, зачеркнете номерчето на скалата за самооценка, която най-добре характеризира Вашето поведение в следните случаи (трябва да се има предвид, че колкото е по-голямо числото, което се избира, толкова са по-малки проявите на крайно дясното твърдение и обратно):*

- |  |                 |  |
|--|-----------------|--|
| 1. Не сте точен на уговорените срещи                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Никога не закъснявате  |
| 2. Не сте състезателен тип личност                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Много състезателен тип личност сте                                 |
| 3. Никога не бързате, дори когато сте под напрежение           | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Винаги бързате   |
| 4. Занимавате се само с едно нещо за определен период от време | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Опитвате се да правите наведнъж много неща и мислите за следващите |
| 5. Правите нещата бавно  | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Правите нещата бързо   |

6. Потискате чувствата си	1 2 3 4 5 6 7 8	Изразявате чувствата си
7. Имате много интереси	1 2 3 4 5 6 7 8	Малко други неща Ви интересуват извън работата

Сумирайте числата, които сте избрали и ги умножете по 3.

Оценка на това какъв тип личност сте в зависимост от получения цифров резултат от решаването на теста се получава по следния начин:

Брой точки	Тип личност
1. По-малко от 90	Б
2. От 90 до 99	Б+
3. От 100 до 105	А-
4. От 106 до 119	А
5. Над 120	А+

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adams J. D. Improving Stress Management: An Action – Research-Based OD Intervention, in Current Theory and Practice in Organizational Development ed. W. W. Bruke (La-Jolla, CA: University Associates, Inc., 1978).
2. Fiederler E. E., E. Potter, M. Zais and W. Knowlton. "Organizational Stress and the Use and Misuse of Managerial Intelligence and Experience", Journal of Applied Psychology, 1979, 6.
3. Holms T. H., R. H. Rach. "The Social Readjustment Rating Scale", Journal of Psychosomatic Research, 1975, 11.
4. Lazarus R. Psychological Stress and the Coping Process, New York: McGraw-Hill, 1966.
5. Leadership in Organizations, Avery Publishing Group Inc., Garden City Park, New York, 1988.
6. Levinson D. The Season of Man,s Life, New York, Balantine Books, 1978.
7. S elye H. The Stress of Life. New York: McGraw-Hill, 1956.
8. Vinokur A., M. L. Seler. "Desirable Versus Undesirable Life Events Life Events: Their Relationship to Stress and Mental Distress", Journal of Personality and Social Psychology, 1975, 33.