

## **Дәріс-12. Өндірістегі конфликт және ұжым мүшелерінің тұлғалық күйзелісінің (стресс) себептері мен алдын-алу жолдары**

Кез келген шиеленістің салдары – күйзеліс. Оның белгілері (жоғары қозу, ой жинақтай алмау, себепсіз шаршау, т.б.) бірден пайда болып, айқын көрініп тұрады. «Ашуланбаңыз», «Тынышталыңыз» дейді басқалар. Біз қуана ашуланбас едік, бірақ бұл қолымыздан келе бермейді.

Күйзелісті жағдай бізді жаулап алып, жібермейді: жағымсыз ойлар, себепсіз жағымсыз сөздер айтылып кетеді. Бұлай жалғаса берсе адамдар түрлі ауруларға шалдығып та қалады. Бұдан қалай құтылуға болады? Оған үш жағдай әсер етеді: 1) күйзе- лістің бастапқы кезеңінде; 2) күйзелісті жағдай барысына мүм- кін болатын шекара туралы айқын көрініс; 3) күйзеліске тұ-рақтылыққа қол жеткізуге белсенді дайындық.

### *Күйзеліс түсінігі мен табиғаты*

«Күйзеліс» сөзі ағылшын тілінен аударғанда «қысым» деген мағынаны білдіреді. Ғылымға бұл терминді Канада физиологы Ганс Селье (1927-1982) 1936жылы енгізді, экстремалды жағдай- ларға организм реакциясының бейімделуінің жалпы концепциясын жасады. Концепцияның және жетекші түсінігінің атақты болуы- ның себебі оның көмегімен қарапайым күнделікті өміріміздің құбылыстарына жауап ала аламыз: пайда болған қиындықтарға, шиеленісті жағдайларға, күтпеген оқиғаларға, т.б.

### *Күйзеліс түсінігі және даму фазалары*

Г. Сельенің классикалық анықтамасы бойынша, күйзеліс – бұл организмнің оған қойылған кез келген талапқа спецификалық емес жауабы, бұл жауап пайда болған талап және туын- даған қиындықтарды жеңуге бағытталған организмнің қысылуы болып табылады [62].

«Спецификалық емес» дегеніміз бұл жағдайда организм бейімделген барлық реакциясына тән деген мағынада. Мысалы, аязда организмнің жылыуын арттыруы үшін көбірек қимыл- дауға талпынамыз, ал қан тамырлары терінің беткі қабатында қысылып, жылу алмасу төмендейді. Ыстық күнде организм керісінше рефлексивті түрде тер бөліп, жылу алмасуды жоға- рылатады. Бұл – қоршаған ортаның нақты талаптарына жауап беретін спецификалық реакциялар.

Организмнің кез келген сыртқы әсеріне бейімделіп, қайтақұрылуы – бұл күйзелістің негізгі мәні. Таңқаларлық, бірақ Г. Сельенің ойынша, суық, ыстық, қуаныш, қайғы, дәрі-дәрмек барлығы организмде бірдей биохимиялық серпін туғызады. Мұндайды электр құрылғылары: тоңазытқыш, жылытқыш, шам,қоңыраудан байқай аламыз, олар физикалық органы әр кездеәртүрлі өзгертеді, бірақ олардың жұмысы бір ғана факторға байланысты бұл – электр энергиясы.

Дәл осылай күйзеліс эффектісі сыртқы әсерлерге, оларға берілетін жауаптарға байланысты емес. Мұндай жауаптардың мәні жалғыз.

Г. Селье күйзеліске жауаптың динамикасын үш фаза көр- сетеді:

- 1) үрей реакциясы, организм ресурстары мен қорғаныс күштерінің тез икемделуінен пайда болады;
- 2) қарсы келу фазасы, күйзеліс әсерін туындатушылармен табысты жеңе алуы;
- 3) тозу фазасы, ұзаққа созылған және өте қиын күрес, организмнің бейімделуі ауруларға қарсы келу қабілеті төмен- дейді.

### *Күйзелістің физиологиялық табиғаты*

Күйзелістің физиологиялық және биохимиялық табиғаты қазіргі уақытта жақсы зерттелген. Сызба арқылы күйзелістің физиологиялық табиғатын былай көрсетуге болады. Қандайда бір күйзеліс факторы әсерінен (шиеленіс, күтпеген жағдай, қобалжулар т.б.) адамның ми қабатында күшті қозу нүктесі

пайда болады – оны доминанта деп атайды. Оның пайда болуы тізбекті реакцияның пайда болуына себепкер: сонымен қатар ми аралық құрылым – гипоталамус қозады, ол өз кезегінде өзі- мен тығыз байланысты ішкі секрецияның теміріне байланыс-ты – гипофизді белсендіреді. Гипофиз қанға арнайы гормонды (АКТГ – адренотропикотропты гормон) бөледі, бүйрекүсті безі адреналин және

басқа да физиологиялық белсенді заттар (күйзеліс гормондары) бөледі, ал бұл бәріміз білетін күйзелісті жағдайды туындатады: жүрек қағысы жиілейді, тыныс алу жиілейді, қан қысымы жоғарылайды т.б.

Күйзелістегі биохимиялық серпіндер ұзаққа созылған эволюция барысында қалыптасқан организмнің сыртқы қауіпке қорғаныс қабаты болып табылады. Оның физиологиялық мәні – жауымен күресте организмнің барлық күштерін жылдам икемдеу немесе одан қашу.

Бірақ заманауи адам алғашқы адамдарға қарағанда мәселелерін физикалық күш қолдану немесе жылдам жүгірумен шешпейді. Сондықтан сіздің қаныңыздағы қолданылмаған гормондар организмді қоздырып, оған тынышталуға мүмкіндік бермейді.

Егер сол гормондар физикалық белсенділікке жұмсалған болса, күйзеліс салдары қауіпті үлкен болмас еді. Бірақ мұндай мүмкіндік қазіргі адамға беріле бермейді. Сондықтан өзі құрған күйзелісті тұзаққа өзі түседі: күйзелістің қанға авариялық бөлінуі мидағы оның қорын азайтады, ал бүйрекүсті безі оны тез арада қалыпқа келтіре бастайды. Міне, сондықтанда, әлсіз болса да қайталанған эмоциялық қозуда организм рефлекторлы түрде гормонның көп мөлшерде бөлінуі байқалады. Күйзелістің биохимиялық табиғаты осылайша ашуланшақ, адекватты емес адам іс-әрекетінің артында жасырын тұрады.

Күйзелісті жағдай қауіпті болумен қатар, организмдік бұзылыстарға жүрек-қан тамырлары, аллергиялық, иммундық және басқа да аурулардың туындауына себепкер. Осынымен қатар адамның еңбекке жарамдылығы, өмірлік және шығармашылық белсенділігі төмендейді. Себепсіз шаршап, пассивтілік, ұйқысыздық немесе ашуланшақтық, барлық әлемге көңілі толмау – күйзелістің белгілері. Осы жерде бұл жағдайға бір нәрсе

жасауға бола ма? деген сұрақ туындайды. Күйзелісті айналып өтуге бола ма?

Бұл сұраққа жауап – міндетті түрде қарсы. Күйзелістен мүлдем құтылу мүмкін емес. Себебі олардың табиғаты рефлекторлы. Бұл – организмнің қолайсыз жағдайларға автоматты түрде жасалатын реакциясы. Бұл – адамның табиғи қорғанысы. Оны өшіру – адамның өмірін жою, сыртқы ортаны сезіне алмайтындай ету.

*Күйзеліс және дистресс*

«Күйзеліс – өмірдің міндетті компоненті» дейді Г. Селье. Күйзеліс организмнің тұрақтылығын төмендетумен қатар, оны жоғарылата да алады. Күйзелістің мұндай белгілі қызметін бөліп қарастыру үшін Г. Селье былай бөліп көрсетті, күйзеліс сыртқы қолайсыздықты жеңу үшін қажет, ал дистресс денсаулыққа зиянды жағдай.

Күйзеліс – жағымсыз эмоцияның негізімен күресу үшін организмді икемдейтін, белсендіретін қысым.

Дистресс – сыртқы орта талаптарына организмнің адекватты жауап беру мүмкіндігін төмендететін шектен тыс қысым.

Бірақ дистресті тек жағымсыз эмоциямен байланыстырдың қажеті шамалы, ал барлық жағымды эмоциялар одан қорғанады. Кейде керісінше де болады. Адамның кез келген эмоциялық сілкінісі күйзеліс болып табылады. Организмнің сыртқы әсердің қолайсыздығына тұрақтылығы пайда болған қысымның әсерінен күшейе береді. Күйзелістің механизмі организмнің қарсыласуын қамтамасыз етуге шақырылған.

Дистресс бұл механизмдер тиімділігі азайғанда немесе адамдағы күйзеліске әсер етудің көп көрсетілуіне пайда болады. Осылайша дистресс Г. Селье бөлген үшінші кезеңге сәйкес келеді. Дәл осымен күрес жүргізу қажет, яғни өз алдына күйзеліс қалыпты реакция болғандықтан, күйзелістен дистресске

жеткізбеген дұрыс.

Бұл жерде адамның дене температурасының аналогиясын айтуға болады. Адам ауырған кезінде дене қызуы көтеріледі. Себебі бұл кездегі сезім жағымды емес, көп адам оны дәрі

арқылы басуға талпынады. Бірақ заманауи медицина басқаны ұсынады: белгілі бір деңгейге дейін (38° дейін) дәрі арқылы түсірудің қажеті жоқ.

Оның пайда болуы организмнің иммундық жүйесі белсендірілгендігін, организм өз күшімен оны жоюға талпынып жатқандығын көрсетеді. Дәрі егу арқылы біз иммундық жүйенің өз жұмысын жасауына кедергі боламыз. Сондықтан қызу түсіретін дәрі-дәрмектер қолдануға болады, егер көрсетілген нормадан асып жатса ғана. Яғни организм өз күшімен жеңе алмайтындығы айқын болған кезде қолдану керек. Бұл жағдай күйзеліске де қатысты.

Осылайша, күйзелістің табиғатын түсіну бізге күйзеліс-тен қашу – іс-әрекеттің қате стратегиясы болып табылады деген ой келуі тиіс. Әңгіме тіпті тәжірибелі деңгейде мүмкін емес екендігінде емес. Ең маңыздысы күйзеліс көзіне жақын-дау фазасында адам организмі сыртқы ортаның қолайсыз жағдайына, толық тынышталуы мен босаңсуға қарағанда күйзеліске барынша тұрақты. Организмді физикалық «шынық-тыруымен» қатар эмоционалды түрде шынықтыру қажет, себебі эмоция күйзелістің механизмін түсіруші рөлінде болады.

Күйзеліс туралы айтылғандарды ескере отырып, былай қорытындылауға болады:

- күйзелістен қашпау! «Күйзеліс – өмірдің иісі мен дәмі» деген Сельенің пікіріне құлақ асыңыз;
- ең басты қорғаныс қабатын күйзеліс пен дистресс аралығында қою қажет;
- күйзелістің жақсы жақтарын мойындау, оны кез келген жерден іздеу қажет немесе қолдан жасау керек деген сөз емес. Оған өмір көмектеседі;

- организмге күйзеліспен күресте күйзеліс табиғатын түсіне отырып «ақылмен» көмектесу қажет;
- күйзелісті басқа аурулар сияқты салдарын емдегеннен гөрі алдын алған дұрыс.

Алдын алу оның туындау себептерін айқындаудан басталуы тиіс. Олар айқын көрініп тұрады. Бірақ олардың ішінде бірінші орында шиеленіс болады.

*Күйзеліс себептері және көздері*

Күйзеліс себептерінің тізімі нақты емес. Күйзеліс себептері ретінде халықаралық конфликттер және елдегі саяси жағдайлардың тұрақсыздығы, және әлеуметтік-экономикалық дағдарыстар да негіз бола алады.

*Ұйымдастырушы факторлар*

Күйзелістің маңызды қоздырушы бөлігін біздің кәсіби міндеттерімізді орындауымызға тікелей байланысты. Әйгілі оқулықтардың авторлары менеджменттің негізінде күйзелісті тудыратын бірнеше ұйымдастырушы факторларды айқындап көрсетеді:

- жұмыстың шамадан тыс көп не аз болуы;
- рөлдерден туындайтын кикілжің (қызметкерге қарама-қайшылықты талаптар қойылған жағдайларда туындайды);
- рөлдердің айқын еместігі (қызметкер одан не күтетінінен хабарсыз болуы);
- жұмысына қызықсыздар (2000 ер адамнан 23 маман иесінен тұратын зерттеу нәтижелері бойынша қызық жұмысы бар адамдар уайымға аз түсіп, физикалық қиындықтарды аз көретіні анықталған);
- нашар физикалық жағдайлар;
- жауапкершілік пен биліктің ара қатынасының дұрыс болмауы;
- ұйымдардағы ақпарат алмасу жолдарының нашарлығы. Стрессогенді факторлардың басқа тобына ұйымдастырушы-

жекелік типін атаса болады, себебі ол тип адамның өз қызметіне деген үрейлі-субъективті қатынасын айқындап көрсетеді. Неміс психологтары В. Зигерт және Л. Ланге қызметкерлердің бірнеше қалыпты «қорқыныштарын» бөліп берді:

- жұмысты игере алмайтынына қорқыныш;
- қате жіберуге қорқыныш;
- басқалардан қалып кетем бе деген қорқыныш;
- жұмыстан айырылып қалу қорқынышы;
- өзіндік «Менін» жоғалтып алудан қорқу.

Стрессогендер болып сонымен бірге ұжымдағы қолайсыз психологиялық көңіл-күйлер, шешілмеген шиеленістер, әлеуметтік қолдаулардың болмауы да тізімге алынады.

Осы стрессорлар «шоғырына» ұйымдастырушы-өндіріс-тік сипатта адамның жеке өмірінің мәселелері, яғни бірнеше тиімсіз эмоциялар тудыратын негіздемелер де жатады. Жанұя- дағы берекесіздік, денсаулық мәселелері, орта жастағы дағдарысжәне осындай басқа да қатер төндіретін мәселелер адаммен уайымдауға алып келіп, оған, оның күйзеліске тұрақтылық қа- сиетіне көптеген зиянын тигізеді [35].

Осылайша, стрестің себептері аса көп құпиялардан тұр- майтыны анықталады. Мәселе оның себептеріне әсер ете оты- рып, қалай профилактика жасау жолдарын табуда. Бұндағы не- гізгі ереже өз-өзінен болуы; өзіміз қандай да болмасын тәсілмен әсер ете алатынын ажырата алуымыз қажет.

### **Өндірістегі жағдайларда күйзелістің алдын-алу**

Стрестің маңызды бөлігін біз әр түрлі өндірістік жағ- дайлардан туындайтын шиеленістерден аламыз. Осындай не- месе басқа да кездерде вертикальды іскерлік қатынастар: басшы-қызметкер қатынасы қозғалады. Егер тіпті болмаған- да қатардағы қызметкерлер бір-бірімен кикілжіңге түсіп жат-са да басшы олардың арасына түсіп, кикілжіңді шешуінеболмайды. Сондықтан күйзелістің алдын алуға деген ұсы- ныстар екі фронтқа бөлінеді: басшыларға және қызметкер- лерге.

#### *Күйзеліске қарсы басшылық*

Ұжымдағы стрестің деңгейін төмендету үшін басшы ке- лесідей ұсыныстарға зейін қоюы міндетті:

- өз қызметкерлеріңіздің қабілеттері мен ерекшеліктерін бағалаудағы дәлдікке көп мән беріңіз;
- өз билігіңізді шамадан тыс қолданбаңыз, яғни жауапкер- шіліктер мен міндеттерге көп талап қойып, қызметкерлердің ашуына тиеніңіз;
- егер қызметкер берілген тапсырмадан бас тартса, ашу- ланбаңыз, бас тартудың себебін сұраңыз, талдаңыз;
- бағынушыларға деген сеніміңіз бен қолдауыңызды кө- бірек, мүмкін болса жиі көрсетіп отырыңыз;
- өндіріс жағдайына және қызметкерлер құрамына сәйкескелетін басқару стилін қолданыңыз;
- қызметкердің сәтсіздігі жағдайында оның жеке қасиеттері емес, оның қандай жағдайда, жағдаятта жұмыс жасағанын анықтаңыз;
- қызметкерлермен қатынаста ортақ келісімге келу тәсілін өзәдісіңізден алып тастамаңыз;
- қызметкерлерге бағытталған сарказм, әзіл, мысқылдауды болдырмауға тырысыңыз;
- егер бір қызметкерді сынау қажет болса, онда этикалық сынау талаптарынан асып кетпеуін қадағалаңыз;
- қызметкерлерде жинақталған стресстерді кезеңді түрде шығарып тұру амалдарын іздеңіз.

Міне осындай аса қиын емес ұсыныстарды орындау, бас-шыларға ұжымдағы стресс деңгейін едәуір төмендетуге өз үле- сін қосуға болады.

Көріп отырғанымыздай, осы аталған себептердің барлығын да адамның стресті басынан кешіруіне әкеледі. Алайда стресті бастан кешіру деңгейі, яғни, стреске төзімділік әрбір адамда түр- ліше байқалады. Осыған орай Ю.В. Щербатых стреске тө- зімділіктің даралық айырмашылық себептерін де бөліп көрсетті:

- Генетикалық бейімділік. Біздің 30 пайыз реакцияларымыз ата-анадан берілетін тұқымқұуалаушылық арқылы анықталады, бір адамдар ерте жасынан стреске бейім болса, ал енді бір адамдарда мұндайлар байқалмайды. Бұл жағдайды ата-анала-рымыз стреске қалай төзімді екенінен байқап, өзіміз үшін пай- далысын анықтауымызға болады.
- Анада жүктіліктің өту сипаты. Егер әйелдерде жүктілікуақытында стероид гормондар жоғары байқалса, онда баланың стреске жауабы соғұрлым өткір болуына әкеледі.
- Ерте балалық тәжірибе. Алғашқы жеті жылдағы психо- травмалаушы бастан кешулер кейінгі өмір ағымындағы стрестік реакцияның ағымын қиындатады. Психотерапияның қазіргі әдістері(НЛБ) ауыр балалық тәжірибелерді «түзеуге» мүмкіндік береді, бірақ мұндай тәсілдер білікті мамандардың

қатысуын талап етеді.

– Адамның мінезі. Ашу, ыза, жауластық, цинизмге бейім адамдар стреске де бейім болып табылады, ал ашық, мейірімді, әзіл сезімі бар адамдар керісінше тағдырдың тауқыметіне не-ғұрлым тұрақты. Гарвардтың 300 түлегіне жүргізілген зерттеу-лердің көрсетуі бойынша, әзіл сезімі айқын адамдар стресті жеңіл басынан өткізіп, ұзақ өмір сүрген. Ал Ю.В. Щербатыхтың жүргізген зерттеуі бойынша ар-намысы жоғары, өзінің эмо-циясын бақылауға ұмтылатын, сондай ақ қатаң, реалист адам-дарда стресс уақытында қан қысымы, қарама-қарсы мінездегі адамдарға қарағанда өте жоғары көтерілген.

– Адамның бағыттылығы. Қоғамда жоғарғы лауазымға, жоғарғы ақшалай кіріске ұмтылмайтын, талаптану дәрежесі төмен адамдарға қарағанда, белсенді, данқ құмар, шыдамсыз, тынымсыз, жетістікке бағдарланған адамдар, стреске бейім. Зерттеулер толықтай дәлелдемесе де атеисттерге қарағанда құдайға сенетін адамдар стресті басынан жеңіл өткізетінін көрсеткен.

– Қоғамдық статус. Қоғамда жоғары лауазымға ие адам-дардың стреске төзімділігі жоғары.

– Жақын әлеуметтік қоршаған орта. Адамның туыстары және таныстары көп болған сайын соншалықты стреске төзім-ділігі де жоғары болады. Бұл достар шын мәнісінде сол адамды стрессордан қорғайды дегенді білдірмейді, бірақ жақын адам-дары қиындықтың біршама бөлігін өздеріне қабылдайды. Ай-наласында жақсылық тілейтін адамдардың болуы, адамның олардың қолдауын сезінуіне және ортаның қауіпті факторла-рын жеңіл қабылдауға мүмкіндік береді. Осыған қарама-қарсы жалғыз тұратын немесе отбасында үнемі мәселесі бар адамдар стреске бейім және жиі ауыратындығы байқалған.

1. Қатардағы қызметкерлер арасындағы дау-дамайлар – бұл бір бөлімшеде жұмыс істейтін, бір қызметтегі, бірақ қызмет бойынша жылжуға және мейлінше жоғары жалақы алуға ұмты-латын қызметкерлер болуы мүмкін. Мысалы, бір бөлімше қыз-меткерлері өзінің бастығына жағымды әсер қалдыруға тырысып, өзара бәсекелестікте болады.

Сырттай қарағанда қызметкерлер арасындағы қарым-қаты-нас сыпайы болып көрінеді. Бірақ ар жағында әрқайсысы екін-шісіне «қатерлі» соққы жасауға дайын. Олардың арасындағы кү-рес өте бүркемеленіп өтеді, ол үшін әртүрлі тәсілдер пайдаланы-лады: астарлы ишара; жан-жағындағылардың көзінше қабілетті және жауапкершілікті қызметкер ретінде әсер қалдыруға ұм-тылу; өшпенділік; дұшпандықты байқату. Дау-дамайдың туын-дауына қызметкерлер мүдделерінің сәйкес келмеуі негіз болады [14, 15].

Бірлескен еңбек қызметі барысында қызметкерлердің жеке мақсаттарына жетудегі кедергілерге жауап ретінде пайда болатын дау-дамайларды атап көрсетуге болады, мысалы, өндірістік тапсырмаларды бөлу (тиімді-тиімсіз), демалыс кестесіне, сый-ақыны беруге қанағаттанбау және т.с.с.

Дау-дамайлар шағын топ мүшелерінің мінез-құлқын ұжымда қабылданған нормаларға сәйкес кеймейді деп қабылдаудан туын-дауы мүмкін. Сонымен, бір нарядқа жұмыс істегенде әрқайсы-сының жалақысы барлығының табысты жұмыс істегеніне бай-ланысты болады. Бір қызметкердің еңбек тәртібін бұзуы еңбек қызметіне қатысушылардың барлығын сыйақыдан айыруға алып келіп, дау-дамай туындатуы мүмкін.

2. Басшылар мен қарамағындағылар арасында дау-дамай-лар, олардың негізінде көбінесе қызметтік рөлдерді бөлу-мен анықталатын қатынастар жатады. Шағын топтарда бас-шылық ететін ядро мен бағыныштылар бар. Егер ұжым мүше-лері арасында өзара түсіністік пен қарым-қатынас орнаса – бұл топтың үйлесімді жұмыс істеуіне ықпал етеді. Бірақ олар-дың арасында жеке тұлғалық ерекшеліктермен және өздерінің рөлдерін орындауға ықпал ететін қайшылықтар туындауы да мүмкін. Бірінші кезекте бұл бағыну мәселесіне байланысты. Сонымен, авторитарлық типке ие тұлғалар басқалардың билік етуіне әрең көнеді. Қатал, иілмейтін басшыға олар оған тек сырттай бағынады. Тұлғасы осындай типті адамдар дау-дамай көзі болуы мүмкін.