

**УПРАВЛІННЯ РЕАКЦІЄЮ НА НЕСПОДІВАНІСТЬ:
КЛЮЧ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СТРЕСУ,
ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ТА ЕФЕКТИВНОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ**

Розглянуто визначення і функції відповіді на стрес. Аналізується процес адаптації до змін: розуміння змін, оволодіння навичками управління змінами, вміння отримувати підтримку від інших та співпрацювати в команді.

Описуються методи отримання контролю над стресовими реакціями для того, щоб ефективно вирішувати проблеми та загрози в умовах швидкоплинного світу. Вказуються необхідні умови ефективного управління емоційними реакціями на несподіваність та редукції стресу: розвиток емоційної компетентності, критичного мислення, вміння вести аргументовану дискусію в процесі групової взаємодії.

Ключові слова: управління несподіваністю, зміна, критичне мислення, командний процес, менеджмент стресу, емоційна компетентність.

L. J. Quesnel, N. Hajduk

**MANAGING SURPRISE: THE KEY TO STRESS MANAGEMENT,
EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND EFFECTIVE LIVING**

The definition and functions of stress response are examined. The process of adaptation to changes: understanding changes, acquiring skills to manage changes, the ability to receive support from others and work in teams is analyzed.

The methods of taking control of the stress response in order to resolve challenges, problems or threats effectively in a rapidly changing world are described.

The necessary conditions for the effective management of emotional reactions to unexpected and reduction of stress: development of emotional intelligence, critical thinking, the ability to reasoned discussion during group interaction.

Keywords: managing surprise, change, critical thinking, team process, stress management, emotional intelligence.

1. Історичне походження реакції на стрес

Реакція на стрес, те фізіологічне збудження, що виникає при загрозі, може бути єдиною найбільш адаптивною функцією, що поступово розвинулася в людях. Щонайменше, можна було б так стверджувати, за останні декілька сотень років. Реакція на стрес допомагала нам справлятися з будь-якими загрозами нашого оточення. Фізіологічне збудження було і є рефлексивним, і воно спонукало нас до фізичної дії, а отже, до ефективного самозахисту від загрози чи викликів, і в такий спосіб максимально збільшувало ймовірність виживання.

На жаль, реакція на стрес по суті сформувалася для того, щоб захистити нас від фізичної загрози, залучаючи для цього такі фізичні реакції, як боротьба або втеча. Реакція на стрес також ґрунтується на минулому досвіді та рефлексивному зведенні до мінімуму будь-яких втрат часу початку дії. Ця стратегія ефективна в середовищі, де зміна не була швидкою, де ступінь стабільності означав, що вчорашні загрози були такими ж, як і сьогоднішні, і те, що будь-яка подія, що пророкувала загрозу в минулому, продовжувала пророкувати загрозу в нинішньому оточенні.

На жаль, більшість загроз у нашому оточенні вже не є фізичними, і реакції, необхідні для того, щоб впоратися з цими загрозами, вже не є фізичними реакціями. Боротися або втікати, кричати, грюкати по столі або покинути місце зустрічі – це, здається, більше не є необхідними розв'язками. Особливо важливе те, що стабільність і простота в оточенні, які в умовах виникнення можливої загрози дозволяли нам реагувати без роздумів чи ретельного аналізу, більше не характерні для нашого оточення. Разом із інформацією, що надходить з усіх куточків світу, оточення стало більш складним і непередбачуваним, а тому таке середовище вимагає обміркованого аналізу перед реагуванням.

В останні роки ми стали свідками того, що реакція на стрес більше не слугує нам так добре, як це було раніше. Як виявляється, реакція на стрес дає збій або надто часто виникає без необхідності, тримаючи нас у нездоровому збудженні. І не лише через нездорове збудження, але й внаслідок того, що люди не можуть думати ефективно в стані збудження, реакція на стрес сьогодні блокує нашу здатність до старанного міркування. Можна

стверджувати, що у нинішньому середовищі ті, хто не думає ефективно, наражаються на великий ризик. Отже, реакція на стрес уже не лише не така, якою була раніше, але більш того, вона піддає ризику наше нормальне функціонування.

Яким чином реакція на стрес, що слугувала нам так добре до останніх років, сьогодні втрачає свою ефективність? Можна стверджувати, що протягом останніх сотень років наше оточення змінилося настільки, що реакція на стрес просто не синхронізується з цим оточенням. Для відновлення її ефективності ми повинні збагнути все про середовище, в якому ми функціонуємо, та визначити, як найкраще забезпечити те, щоб реакція на стрес не була даремною і ми змогли використовувати енергію, яку вона надає, значно ефективніше. Все зводиться до того, що нам потрібно приборкати реакцію на стрес.

Для ефективного функціонування ми маємо зрозуміти характер зміни в нашому оточенні з тим, щоб ми могли виробити нову стратегію у відповідь на загрози або проблеми, що постають перед нами та послаблюють нашу здатність до виживання та ефективного функціонування. Краще розуміючи середовище, ми навчимося використовувати реакцію на стрес так, щоб вона більше не керувала нашою поведінкою рефлексивно, оскільки її вгамував процес інтелектуального відображення. Це стане запорукою того, що наші адаптивні зусилля ґрунтуватимуться на розумовій реакції і лише деколи просто на фізичній.

2. Потреба розуміти зміну, щоб управляти нею

Ключем до сприйняття сучасного навколишнього середовища є розуміння того, що це середовище базується на знаннях, і того, що виживання найбільш пристосованих буде ґрунтуватися на інтелектуальній пристосованості, а не на фізичній. У той час, як знання є необхідною умовою для інтелектуальної пристосованості, фізичної пристосованості буде недостатньо. Знання та здатність мислити ясно і так, щоб створювати нові знання, стануть необхідною і достатньою умовою для ефективної адаптації. Можна стверджувати, що виживання та ефективне функціонування в цьому навколишньому середовищі говорить на користь виживання наймудріших. Це підтверджує значущість потреби максимального підсилення нашої вродженої здатності створенням найкращих можливих мислячих стратегій та опануванням можливості залучати потенціал тих, хто знаходиться поруч, аби бути ефективними *мислячими особами*.

Ефективна адаптація до змін у навколишньому середовищі є ключем до виживання і досягнення успіхів. Для того, щоб адаптуватися до зміни або для управління зміною, ми повинні:

- 1) розуміти зміну;
- 2) набути необхідних засобів та умінь для управління нею;
- 3) навчитися, як працювати, консультуючись з іншими, або як ефективно працювати в команді.

Такий підхід гарантує, що реакція на стрес не обов'язково провокується і що результатом цього є інтелектуальна реакція, а не лише фізична.

3. Мінливість критеріїв зміни

У той час, як зміна і виклики, що вона породжує, звичайно не нові, сучасна зміна і виклики, які вона, як виглядає, створює для нас, мають щось нове. У самій зміні та розумінні того, що ця відмінність відіграє ключову роль в успішному управлінні нашою реакцією на неї, існує дещо відмінне. У той час, як ми визнаємо, що світ змінюється з усе зростаючою швидкістю, уважний погляд на зміну показує, що світ не лише швидко змінюється, але й що **змінилася сама сутність зміни**. Це говорить не стільки про те, **що змінюється**, скільки про те, **як змінилася сама зміна**. Існують три основні характерні особливості зміни, які варто дослідити. Це швидкість зміни, передбачуваність зміни, а також складність зміни, і, як виглядає, всі вони... також змінилися!

3.1. Турбозміна як прояв експонентної швидкості зміни

До 1900 року зміна відбувалася у прийнятно повільному темпі, з певним прискоренням упродовж років, проте у прийнятний спосіб, повільно, легко і просто. Лише дещо швидше щороку, лише дещо швидше кожного десятиліття, із зростанням у лінійний спосіб принаймні до 1900 року. З того часу швидкість зміни стала експонентною. Експонентна швидкість зміни задає абсолютно інший і дивовижно значно швидший темп, аніж лінійне зростання швидкості зміни. Проілюструємо це на такому прикладі. Спробуємо визначити величину зміни, що відбулася між 1700 і 1750 роками, як одиницю зміни. Якщо зміна зростає лінійно, тоді у наступні п'ятдесят років, між 1750 і 1800 роками, ми маємо 1 одиницю зміни плюс 1, що дорівнює 2 одиницям зміни. І знову ж таки, припускаючи зростання лінійно у зміні між 1800 і 1850 роками, ми отримуємо 2 одиниці зміни плюс один, що дорівнює 3. Між 1850 і 1900 роками ми маємо 3 одиниці зміни плюс 1, що дорівнює 4, а припускаючи знову лінійну зміну між 1900 і 1950 роками, ми матимемо 4 одиниці зміни плюс 1, що дорівнює 5. Лінійна зміна визначає швидкість зміни просто та легко, у прийнятному темпі. І цей ритм є таким, до якого ми поступово звикли, і який ми здатні опанувати.

Те, що ймовірно відбулося протягом п'ятдесятилітнього періоду між 1900 і 1950 роками, можливо і дещо раніше, означає, що швидкість зміни стала експонентною. Якщо ми повернемося до нашого прикладу, за умови експонентної швидкості зміни, замість отримання 4 одиниць зміни плюс 1 для отримання 5 одиниць зміни між 1900 та 1950 роками, ми набули досвіду, що дорівнює 4 одиницям зміни, піднесених до квадрата, тобто 16 одиницям. Можна стверджувати, що протягом наступних п'ятдесяти років, між 1950 та 2000 роками, наш досвід позначився 16 одиницями зміни, піднесених до квадрата, тобто 256 одиницями зміни. Це небувала швидкість зміни. Сутність експонентної зміни полягає у значно більшому, аніж просто у швидшому, русі, це турбозміна. Варто лише подумати про те, що на початку ХХ ст. люди вперше піднялися в повітря на літаку, а через приблизно 60 років вже приземлилися на Місяці. І це відбулося майже 50 років тому!

Як сталася ця зміна у швидкості зміни? Якщо ми припустимо, що **зміна є функцією знань і творчості**, подивимося на швидкість приросту знань та зростання здатності до творчості, ми зрозуміємо, що відбулося. Освіта і наукова думка блискавично розвинулися з 1900 року, оскільки обсяг знань зріс із приголомшливою швидкістю. Здатність до творчості або здатність генерувати нові ідеї, особливо у розв'язанні складних проблем, підсилюється здатністю взаємодіяти з іншими людьми. Зрозуміло, що за наявності телефону і Інтернету здатність спілкуватися з іншими за останні сто років також зросла експонентно. Якщо ми визнаємо, що ці дві змінні підтримують зростання швидкості зміни, тоді ми зрозуміємо, як і чому **швидкість зміни стала експонентною та фундаментально відмінною за останні приблизно п'ятдесят років**.

Якщо навіть піддати сумніву цифри в наведеному прикладі, то варто все-таки погодитися з тим, що зміна відбувається швидше, аніж будь-коли раніше, й цей процес триває і далі. Ми можемо опанувати значний обсяг зміни із незначними труднощами, проте це створює певне навантаження. Навіть якщо змістова частка зміни, що створює труднощі і виклики, не зростатиме, зростаюча швидкість зміни означає, що початкова кількість викликів, які вона створює, збільшуватиметься, і якщо найкраще з того, що ми можемо вдіяти, є боротьба або втеча, на нас чекатимуть дуже великі неприємності, або вони вже настали.

3.2. Особливості двох різних видів змін – передбачуваної та непередбачуваної

Якщо зростаюча швидкість зміни не надто ускладнює загальну картину, все ж можна стверджувати, що також змінилася передбачуваність зміни. Часто говорять про безперервну зміну на протигагу перерваній зміні. Про

безперервну зміну говорять як про передбачувану, що потребує незначного обсягу нових знань, які належить зрозуміти, і незначної зміни поведінки для пристосування. Не завадить такий приклад. За останні двадцять років безперервної зміни зазнавав автомобіль. Ми могли уявити, яких змін можна очікувати, тобто ми могли передбачити з певною точністю, як міг змінитися автомобіль. Більш того, поведінка, пов'язана з керуванням автомобілем, змінилася незначно, і для того, щоб продовжувати водити автомобіль, не потрібна була перепідготовка. Отже, можна сказати, що з роками автомобіль зазнав безперервної зміни, щонайменше з погляду споживача. І знову ж таки, з погляду споживача, не відбулося жодних значних злетів творчості у дизайні автомобіля. Той, хто міг водити машину в 1980 році, не має жодних проблем із керуванням автомобілем нової моделі зразка 2013 року. Немає необхідності перепідготовки. Не існує ані проблем, ані труднощів, ані викликів. Не існує стресу. Отже, у цьому випадку йдеться про безперервну зміну.

Водночас існує перервана зміна. Йдеться про цілковито інакший досвід. Краще його зрозуміти допоможе приклад із телефоном. Упродовж доволі тривалого часу телефон змінювався безперервно. До періоду, що розпочався приблизно 30 років назад, телефон означав для людей можливість спілкування, невимушеної розмови, наприклад, планування вихідних днів і, можливо, навіть виконання певної справи. Проте, за останні 40 років, у нашому досвіді з'явилися факсові апарати, відеоконференцз'язок, Інтернет, мобільні телефони, фотокамери у мобільних телефонах, смартфони BlackBerry Curve, новий телефон Blackberry Z10, а також телефон Apple's iPhone 5. Сьогодні ми здатні спілкуватися віртуально будь з ким, будь-де та будь-коли. Сьогодні ми можемо знаходити в Інтернеті джерела необмеженого обсягу знань, пересилати тексти, фотографії, відео та музичні записи по цілому світу і за лічені секунди. Ми можемо купувати і продавати в режимі on-line, і те, що ми можемо придбати і продати, приголомшує. Лише дехто, якщо взагалі хто-небудь, міг передбачити, що насправді відбуватиметься, навіть двадцять років тому. Для того, щоб пристосуватися до цих змін, необхідні чималі знання, і спосіб, яким ми взаємодіємо з телефоном сьогодні, повністю відмінний. Отже, можна сказати, що телефон, з точки зору його основної функції, зазнав перерваної зміни.

На початку 1900-х років безперервна зміна складала 80 % усієї зміни. Йдеться про просту і легку зміну, таку зміну, яку ми могли спрогнозувати, зміну, яка не потребувала великого обсягу нових знань і вимагала незначної зміни поведінки для пристосування. Перервана зміна, з іншого боку, складала лише 20 % усього обсягу зміни, що очікувала на нас. Напередодні 2000-го року це співвідношення кардинально змінилося. Перервана зміна складала 80 % усього обсягу зміни, що насувалася на нас.

Це були такі зміни, яких ми не могли передбачити. Це були такі зміни, які вимагали значного обсягу знань. Це були зміни, що потребували дій нового зразка. Ми всі зазнали перерваної зміни, тобто такої, яку ми навіть не вміли назвати, проте вона все ж відбулася, і більшість з нас відчуває, що характер цієї зміни є всезростаючим. Безперервна зміна має свої виклики, однак перервана є значно складнішою і такою, що зростає пропорційно до безперервної зміни. Число викликів, спричинених зміною, зростає кількісно із зростанням швидкості зміни, і сама зміна зростає кількісно, оскільки зростає пропорційний склад перерваної зміни. Це може трохи напружувати.

3.3. Складність процесу зміни

Якщо швидкість зміни і її передбачуваність можуть виявитися недостатньо переконливими, наступна характерна властивість, без сумніву, є однозначно переконливою. Йдеться про зміну в навколишньому середовищі, що стала значно складнішою як з точки зору деталей, так і з точки зору її динаміки.

Ми бачимо складність у деталях, коли намагаємося щось відремонтувати або полагодити. В минулому ми могли лагодити речі самостійно. Якщо автомобіль або тостер, або ж телевізор потребували ремонту, ми йшли до гаража або майстерні у підвальному приміщенні та ремонтували ці речі. Тепер втручатися у механізм роботи машини, коли вона зламається, нічого не дасть, хіба що людина є ліцензованим механіком і може ввести відповідний пароль входу, що дає змогу відремонтувати машину. Намагатися самому відремонтувати телевізор є загалом надто складно. Дехто з нас все ще намагається з'ясувати, як під'єднати один пульт управління до телевізора, програвача касет, DVD-плеєра, не кажучи про те, як використовувати Netflix (сервіс для перегляду фільмів).

Якщо ж припустити, що ремонт машин та телевізорів став надто складним, спробуємо подивитися на виховання дітей, подружнє життя або побудову власної кар'єри. Був час, коли середня загальна освіта була підставою для бачення себе ледь не супер-зіркою, і, отже, зазвичай не виникала думка про подальше продовження навчання. У наш час, навіть безперервне підвищення кваліфікації на робочому місці, наставництво, репетиторство, а також дистанційне навчання все ж не усувають виклику, пов'язаного із необхідністю бути на вістрі володіння всією необхідною інформацією. Навіть оволодіння дуже великим обсягом інформації, і надто швидко, нічого нам не гарантує, адже насправді ще швидше ця інформація застаріває і втрачає свою цінність. Сьогодні ми говоримо про «своєчасну інформацію». На додаток, інформація більше не дає нам відповіді, вона лише дає підстави для пошуку такої відповіді.

Був час, коли ми **почувалися компетентними**, якщо знали, що робимо. Водночас, гадаємо, при тому, що ми все ще знаємо, що ми робимо, здебільшого все це стає дедалі складнішим, і скоро приходить відчуття, що ми більше не такі вже компетентні. Це відчуття дещо лякає, отже створює певну напруженість.

До складності в деталях можна додати складність у динаміці. Можливо вам доводилося чути, що «ніколи не можна робити лише щось одне». Світ став неймовірно взаємопов'язаним, що є функцією поліпшення зв'язку. Результатом цієї взаємозв'язаності є те, що коли ми вдаємося до тих чи інших дій в одній області, ми неминуче порушуємо стан речей, щонайменше впливаємо на нього в деяких інших областях. Щоб приймати ефективні рішення, ми повинні бути знайомі з певною кількістю взаємозв'язаних систем. Ми маємо звертати увагу на таку кількість потенційних наслідків для цих інших систем, на яку лише можливо. Ми повинні бути готові мати справу з наслідками, які ми не можемо передбачити. Отже, тямущі люди розуміють, що ми нечасто можемо робити лише щось одне.

К'єркегор, великий філософ, сказав: «Життя розуміють, дивлячись назад, а проживають, дивлячись уперед». Певний час він, можливо, був правий. Мало сенс подивитися на те, як ми зробили щось у минулому, очікуючи, що ми могли б зробити це десь так само і в майбутньому. Не точно таким самим способом, але в значній мірі так само. Був час, не так давно, коли ви могли спостерігати за тим, як ваші знайомі керували своєю кар'єрою, подружнім життям, вихованням своїх дітей і, хоча вам можливо доводилося вдаватися до певних змін, ви могли, значною мірою, продовжувати діяти так, як це робили вони. Хоча більшість з нас погодяться, що приємно було б думати, що ми могли б зробити це саме, більшість з нас знають, що ми не можемо. Ми знаємо, що ми повинні знайти власний шлях, на відміну від використання випробуваних і достовірних прецедентів; що ми повинні знайти власний шлях, а не просто виконувати щось так, як інші це робили завжди. Ми знаємо, що змінений характер зміни зробив світ дещо складнішим, і що це дещо лякає і дещо напружує. Проте це дуже цікаво!

Часто думаємо про зміну Типу II на протигагу зміні Типу I. Зміна Типу I – повільна, передбачувана і не надто складна, це та зміна, з якою жили наші дідуся і бабусі. Зміна Типу II, з іншого боку, відбувається швидко, є непередбачувана і дуже складна як з точки зору деталей, так і з точки зору динаміки. Зараз ми живемо переважно із зміною Типу II, і її найбільш виразною характеристикою є несподіваність. Несподіваність стосовно того, як швидко відбувається зміна, несподіваність стосовно того, що змінюється, несподіваність стосовно того, як відбувається зміна, і несподіваність стосовно того, як усе взаємопов'язано. Жити ефективно із зміною Типу II означає *управляти реакцією на несподіваність*, а не просто управляти зміною.

4. Програмовані та непрограмовані проблеми як наслідок зміни

Зміна оточення постає як складне питання лише тоді, коли ми насправді мусимо реагувати на неї, щоб вижити і ефективно функціонувати. Якщо ж зміна не впливає на нас, ми не маємо причин реагувати і звертати на неї увагу. Таким чином, зміна лише тоді стає проблемною, коли вона створює певні ситуації, можливості, виклики або вимоги, на які ми повинні відповісти, щоб вижити і ефективно функціонувати. Отже, ми будемо використовувати слово «проблема», щоб охопити усі ці події.

Виникає цікаве запитання, цікавий поворот у погляді на все це. Якщо характер зміни став інакшим, чи можливо, **що характер проблем, які вона створює, також змінився?** Коротка відповідь: так, змінився! Проблеми часто поділяють на два різновиди: програмовані і непрограмовані. Програмовані проблеми легко визначаються, часто розв'язуються з міркувань першочерговості, зазвичай мають один найкращий розв'язок і часто виникають в однаковому форматі. Завдяки цим характеристикам, коли ми знаходимо рішення, ми перетворюємо його на програму у вигляді правила, настанов або процедури. Коротше кажучи, ми пишемо програму і достатньо мудро розглядаємо проблему таким же чином щоразу, коли вона знову виникає. Зрештою, немає підстав заново винаходити колесо. Якщо зміна відбувається повільно, передбачувано і просто, проблеми, що вона створює, є переважно програмованими. **Типовий спосіб для управління цим різновидом зміни** та проблемами, які вона створює, полягає у тому, щоб просто вирішити проблему, а потім продовжувати використовувати це ж рішення, коли проблема виникає знову. Оскільки такі ж проблеми часто виникали повторно, ми навчилися керувати більшістю з них, виконуючи все так, як завжди, виконуючи те, що очікувалося, застосовуючи відомі переваги або вдаючись до випробуваних і надійних стратегій. Тут на думку спадає традиція. Випробуване і вірне, звичайно ж, є зручним, легким і безпечним. Немає проблеми, немає виклику, немає загрози, немає стресу!

Непрограмовані проблеми є цілком відмінними! Непрограмовані проблеми є складними для визначення, вони не мають відомих розв'язків, вони можуть бути вирішені однаково добре цілою низкою різних способів, і вони ніколи не повторюються в такому ж самому форматі. Враховуючи, що кожна непрограмована проблема є по суті унікальною, як і сильні сторони тих рішень, які кожна людина приймає для розв'язання проблем, немає сенсу писати правило, настанови або програму для подальшого використання. Спроби вирішити за допомогою статичного непрограмовані проблеми, динамічні за природою і з цілою низкою життєздатних страте-

гій для вирішення, можуть нікуди не привести чи завершитися невдачею. Розв'язуючи непрограмовані проблеми, ми не можемо прямувати лише второваним шляхом, ми повинні розв'язувати кожну проблему від початку до кінця.

Як сказав Ейнштейн: «Жодна проблема не може бути усунута, усвідомленням того, що створило її. Ми повинні пізнати світ заново». Цей вислів найчастіше перефразовують так: «Тип мислення, що створив наші проблеми, не забезпечить нам розв'язку, якого потребуємо», проте тут відсутня концепція пізнання світу заново, а це може бути найважливішою складовою створення нового типового способу управління несподіваністю та ефективного управління стресом.

Результатом темпу непередбачуваності і складності зміни та непрограмованих проблем, створених зміною Типу II, є принципово нове середовище як у межах робочого місця, так і поза ним. Середовище, що вимагає більшого, аніж рефлексивної поведінки, для успішного функціонування в ньому.

Здається, ми перебуваємо на землі у певний час і, можливо, ми завжди сподівалися продовжувати жити тут. Проте переконаний у тому, що труднощі спричинені звичкою. Ми мали б призвичаїтися до нових ідей, як тільки будемо прагнути цього та матимемо такий обов'язок. А ми маємо такий обов'язок.

Джейкоб Броневські

5. Критичне мислення як знаряддя вирішення не програмованих проблем

Як уже було зазначено, сутність швидкої непередбачуваної і складної зміни полягає у формуванні середовища з більшою поширеністю непрограмованих проблем, з якими ми повинні боротися, щоб вижити і ефективно функціонувати. У той час, як програмованими проблемами можна управляти за допомогою доволі простого процесу *адаптації* (переймання) готових розв'язків, цього ми не можемо сказати про непрограмовані проблеми. Оскільки непрограмовані проблеми не мають відомого рішення, то зрозуміло, що немає куди прямувати, щоб отримати рішення. Найбільше, що ми можемо сподіватися робити, так це накопичувати найкращі доступні знання, найефективніше критично мислити та ефективно аргументувати і найефективніше реагувати. Вирішення непрограмованих проблем вимагає складу розуму і процесу мислення як у вченого.

Це свідчить про корисність проведення експериментів, створення винаходів або впровадження нових способів реагування. Це актуалізує потребу *адаптації*, використання того, що ми вже знаємо, пристосування цього, а також себе до принципово нового середовища. Мислити як учений означає, що ми залучаємося до проведення серії невеликих експериментів у спробах розв'язати проблеми. Це також означає, що ми повинні розуміти, що, швидше за все, ми не зможемо отримати відповідь або розв'язок з першої спроби. Розв'язання непрограмованих проблем — це шлях спроб та ітерації (повторів) або метод спроб і внесення правок. Кажуть, що помилки робимо лише тоді, коли не виконали свого домашнього завдання. Результати добре продуманого експерименту ніколи не є помилкою, вони є лише результатами. Це найбільш важлива для розуміння концепція. У нашому намаганні впоратися зі складними ситуаціями, що виникають у житті, ми повинні розуміти, що відповіді не з'являться після першої спроби. Це не тому, що ми не є розумними, а тому, що багато проблем, з якими ми стикаємося, не просто розв'язати. Важливо розуміти, що кожна спроба, за умови, що вона добре продумана, дає нам нову необхідну інформацію, щоб отримати відповідь, і що цю інформацію ми не змогли б отримати без експериментів. Тут варто подумати про намагання Едісона винайти лампочку, яка би працювала. Він зробив своє «домашнє завдання», обдумав проблему та поєднав найкращі інтелектуальні активи, здатні допомогти йому. Тобто, він поспілкувався з людьми, вислухав багато думок, а потім провів експеримент. Після цього він подивився на результати, проаналізував їх, обговорив зі своїми прихильниками, після чого спробував щось геть дещо інше. Потім він вніс певні правки для оптимізації вже зробленого. Кожен експеримент навчив його того, про що він інакше не дізнався б або чого б інакше не навчився, і він не називав експеримент провалом чи невдачею, навіть при тому, що не створив лампочку, здатну працювати, аж до останньої спроби. Підсумком добре продуманих випробувань або експериментів не є збої або помилки. Результати є лише результатами. Це важливо розуміти, щоби ми не звинувачували себе чи не знеохочувалися, коли наші перші спроби опрацювання рішень не будуть успішними. Ця стратегія спроб і модифікацій проявляється у тому, як ми відштовхуємося від межі п'єтми і світла, межі відомого і невідомого. Для цього ми повинні «мати мужність думати».

Стратегія спроб і модифікацій вирішення проблем є процесом, необхідним для управління багатьма новими і складними ситуаціями, якими ми повинні управляти, аби вижити і ефективно функціонувати. Стара стратегія рефлексивного залучення або до боротьби, або до втечі в будь-якому прояві просто не спрацює. Зрозуміти процес управління зміною та загрози або виклики, які при цьому постають перед нами, й при цьому

почуватися комфортно, може бути одним із найбільших викликів на шляху до нашого благополуччя. Як ніколи раніше, ми зараз зобов'язані створювати власні розв'язки.

Щоб ефективно функціонувати, ми повинні думати, планувати, діяти, а потім думати, планувати і діяти ще і ще. Під час цих спроб або експериментів ми неминуче будемо розв'язувати проблеми та управляти ситуаціями, якими повинні управляти. Ключ до цього полягає у спробах і модифікаціях. Цей процес буде визначати *мислячих особистостей*, а також успішну особистість.

Як зазначає Люго (LeGault) (2006), наші зусилля управляти навколишнім світом повинні ґрунтуватися на найкращій інформації, найкращому критичному мисленні, на яке ми здатні, і на найкраще продуманому процесі спроб і ітерації, до якого ми можемо долучитися. Поль (Paul) (1993) зазначає, що зразкове критичне мислення «базується на універсальних інтелектуальних цінностях, які виходять за межі тематичних розділів, інтелектуальних цінностей, що включають ясність, точність і узгодженість інформації, актуальність і обґрунтованість доказів, які ми використовуємо, глибину, обсяг і достовірність інформації, яку ми зібрали, щоб тиснути на незрозумілу ситуацію». Більш того, він зазначає, що «це тягне за собою ретельне вивчення мети або актуального питання, припущень, які ми привносимо в ситуацію, емпіричних обґрунтувань і міркувань, за якими робимо висновки про те, як маємо чинити, визначення можливих наслідків рішень, а також заперечень із альтернативних точок зору». Елдер і Поль (Elder and Paul) (2006) наголошують на важливості критичного мислення не лише на робочому місці, але в кожному аспекті життя. Спроби і модифікація або спроби й ітерація та критичне мислення будуть двома ключовими елементами, необхідними для того, щоб стати *мислячими особистостями* і ефективно функціонувати в цьому середовищі.

6. Команда і командний процес: обдумування та розбіжності у поглядах

Якщо спроби й ітерація та критичне мислення є життєво важливими вміннями для мислячих особистостей, вони мабуть поступаються лише здатності ефективно працювати з іншими людьми. Враховуючи складність викликів, з якими ми повинні впоратися, і складність аналізу, необхідного для їхнього подолання, зрозуміло, що консультації або робота в команді є ключовим елементом успішного вирішення проблем та інновацій. Не досить ані компетентності, ані аналітичних здібностей до управління несподіваністю однієї особи або навіть двох. Як зазначають Суrowецькі (Surowiecki) (2005)

і Санстейн (Sunstein) (2006), компетентність декількох осіб повинна бути зведена в єдине. Йдеться про здатність брати участь у відкритому й інтелектуально чесному процесі аргументації. Ефективна аргументація вимагає, аби враховувалися як міркування, так і терпимість до розбіжності у поглядах. Раціональне та логічне мислення повинні лежати в основі процесу обговорення, а процес висловлювання різних точок зору повинен ґрунтуватися на чіткому розумінні значення конфлікту і «захисту диявола» (безпідставної аргументації). Суттєві елементи критичного мислення та ефективної аргументації можливо найкращим чином узагальнені в концепції Сауля (Saul) (2001), що стосується виваженого прийняття рішень перед тим, як вдаватися до дій: рівноваги з точки зору здорового глузду, етики, уяви, інтуїції, пам'яті та мотивів. Для того, щоб адаптуватися до змін у навколишньому світі, ми маємо скористатися з традиційної моделі розв'язання проблем та застосувати її, привносячи ці інтелектуальні характеристики у дії та досягнення рівноваги. Традиційна модель розв'язання проблем передбачає:

- визначення проблеми;
- аналіз проблеми;
- визначення ефективного розв'язку;
- генерування альтернатив;
- оцінювання альтернатив;
- реалізацію найкращої альтернативи;
- оцінювання результатів або наслідків;
- пошук того, що мусить удосконалюватися;
- повторне опрацювання нової альтернативи та її випробування.

Щоб робити це ефективно, ми повинні: знати, де знайти дані, інформацію і знання; мати бажання ознайомитися з довколишнім досвідом; вміти оцінювати дані, інформацію та знання; бути готовими почути і проаналізувати всі сторони аргументу; розуміти концепцію «захисту диявола»; мати бажання брати участь у процесі спроб й ітерації; робити висновки із результатів реалізованих спроб, щоб можна було на них повчитися, і, на решті, хотіти робити нові спроби. Цей процес визначає мислячих особистостей, і для нього саме зараз, аніж будь-коли раніше, потрібні люди, які прагнуть бути успішними.

Висновки

З усього, що ми можемо дізнатися стосовно управління реакцією на стрес, гадаємо, найбільш важливим є таке:

- не реагуйте, нічого не кажіть і нічого не робіть;
- вдихніть і будьте на мить крок позаду;
- заспокойтеся і залишайтеся спокійними;

- знайте, що ви не все бачите чітко і ясно;
- отримайте невелику допомогу, щоб побачити все чіткіше і ясніше;
- отримайте невелику допомогу для визначення того, як ви повинні реагувати;
- продумайте свій варіант через ситуації з друзями;
- необхідними є певна рефлексія та невелике оцінювання;
- знайте, що ви можете не розв'язати проблему з першої спроби;
- будьте емоційно компетентними, тобто залишайтеся спокійними;
- не відступайте, розв'яжуйте!

Щоб допомогти іншим розвинути навички *управління несподіваністю* і зробити це майже без стресу, ми повинні стати інтелектуально реагуючими, мислячими особами. Ми повинні стати людьми, які живуть і розуміють життя, людьми, які думають, перш ніж реагувати. Деякими принципово важливими вміннями, які нам будуть потрібні, є такі:

- емоційна компетентність;
- критичне мислення;
- ефективність аргументів.

Ми повинні також розуміти, що ефективний командний процес ґрунтується на продуманих обговореннях, дискусіях, розбіжностях у поглядах та полеміці. Цей процес повинен спиратися на повагу до всіх гравців у команді або залучених осіб. Ми іноді уявляємо команди як людей, з якими ми працюємо. У нашому житті є багато команд: наші дружини / чоловіки, наші родини, наші друзі і наші колеги. Ми повинні нарощувати потенціал, створюючи команди, і ми повинні використовувати їх ефективно. Ті люди, які контролюють виклики, проблеми або загрозу найімовірнішої стресової реакції, будуть ясно і чітко та ефективно реагувати на загрози, середовище, що швидко змінюється, і є вкрай непередбачуваним та надзвичайно складним. Вони будуть наймудрішими, і вони будуть найбільш пристосованими до нашого нинішнього середовища.

Література

1. Elder L. Twenty Five Days to Better Thinking & Better Living / L. Elder, R. Paul. – Prentice Hall, 2006.
2. Friedrich M. J. Researchers Seek New Way to Counter the Harmful Toll of Stress on the Brain / M. J. Friedrich // JAMA, The Journal of the American Medical Association, 2013. – 23/30. – Vol. 309(4). – P. 330–332.
3. LeGault M. R. Think: Why Crucial Decisions Can't Be Made in the Blink of an Eye / Michael R. LeGault. – Threshold editions. – New York : Threshold Press, 2006.
4. Paul R. Critical Thinking : How to Prepare Students for a Rapidly Changing World / R. Paul. – Santa Rosa, CA : Foundation for Critical Thinking, 1993.

Лі Дж. Квінел, Н. Гайдук

5. Saul J. R. *On Equilibrium* / J. R. Saul. – Toronto, Ont. : Penguin Books Canada, 2001.
6. Sunstein C. R. *Infotopia : How Many Minds Produce Knowledge* / C. R. Sunstein. – Oxford University Press, 2006.
7. Surowiecki J. *The Wisdom of Crowds* / J. Surowiecki. – Anchor Books, 2005.