СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЧАСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Журнал «Справочник по управлению персоналом» № 2 за 2009 год

Реакция на стресс, повышенное нервное напряжение, – это ответ человеческого организма на любое предъявленное ему внешней средой требование. По мнению основоположника теории стресса Ганса Селье, это «адаптация к возникшей трудности, какой бы она ни была». Важно направить стрессовую реакцию в безопасное русло. Данную задачу и решает стресс-менеджмент.

Стресс под контролем

Концепция стресс-менеджмента предполагает обучение сотрудников компании:

- навыкам диагностики стрессовых ситуаций (следует заметить – в индивидуальном порядке, поскольку реакции людей на стресс сильно разнятся);

- приемам смягчения негативных воздействий с учетом собственных «слабых мест»;

- способам максимально быстрой и эффективной нейтрализации закономерных, с точки зрения физиологии, реакций человеческого организма на изменения внешней среды.

Стресс-менеджмент связан с такими видами управления, как менеджмент внутрифирменных коммуникаций, риск-менеджмент, конфликт-менеджмент, поскольку они оказывают стрессовое влияние на весь коллектив компании или некоторых сотрудников. Но в большинстве случаев реакция (то есть всевозможные мероприятия по стресс-менеджменту) на упомянутое стрессовое влияние чаще всего носит спонтанный характер, и задачи решаются исключительно тактические, что в корне противоречит концепции управления стрессом.

Управление стрессом включает следующие меры:

- признание (в том числе, и на высшем управленческом уровне) того факта, что на сотрудников оказывается воздействие, которое может негативно сказаться на их физическом и психическом здоровье, а значит, и на делах предприятия;

- создание разветвленной системы мер, направленных на ослабление и профилактику, как самого воздействия, так и его возможных последствий.

Стресс-менеджмент в России все еще находится на этапе становления. До разразившегося осенью 2008 г. кризиса управление стрессом заключалось в следующем: проводились специальные тренинги; в «социальный» бюджет закладывались немалые средства для того, чтобы сотрудники имели возможность поддерживать свое физическое здоровье, например, посещать бассейн или тренажерный зал. Во многих организациях серьезно, не «для галочки», проводились кампании по борьбе с курением, занятия с приглашенным специалистом по йоге или консультации психолога. Медицинское страхование персонала стало настолько привычным, что воспринималось как норма, а его отсутствие – напротив, как недоработка руководства.

Кризис все изменил. Грустная закономерность: в сложной и нестабильной ситуации экономить приходится в первую очередь на обучении и «социалке». Это никому не нравится, но иных вариантов немного. Другая сторона медали – именно в условиях кризиса мероприятия по стресс-менеджменту особенно своевременны и дают максимальный эффект, повышая не только сопротивляемость сотрудников стрессовой нагрузке, но и уровень их лояльности к компании и руководству. Как это происходит?

На данный момент практически в любой профессиональной деятельности, а особенно в так называемых «квалифицированных видах труда», наиболее типичны и распространены следующие причины стресса:

Дефицит времени и высокая ответственность вкупе с боязнью совершить ошибку.

Неясные перспективы профессионального роста и развития карьеры, кризисы ее завершения.

Социальная значимость, престиж профессии и стремление к ее соответствию внутренним запросам личности.

Напряженный психологический климат в организации, рабочей группе.

Изменение характера информационных нагрузок как следствие внедрения в компании IT-технологий.

Деперсонализация профессиональных контактов.

Проблема распределения времени.

Анализ этого внушительного списка приводит к выводу о том, что избежать столкновения, как минимум, с половиной из перечисленных в нем стрессоров невозможно в принципе, а некоторые из них (например, пункты 1, 2, 4) вследствие кризиса приобрели чрезвычайно высокую актуальность.

Защита от стресса

Классические способы борьбы со стрессом в профессиональной деятельности: реорганизация трудового процесса, специальные тренировки, питание, фармакотерапия, функциональная музыка, средства мультимедиа, методы психологической саморегуляции состояний. До кризиса частично они использовались в нашей стране, но, увы, «в народ» так и не пошли. Более простые средства, почти не требующие материальных затрат, тоже, как ни странно, пока используются довольно редко. Рассмотрим на примерах.

Пример 1, докризисный. Несколько лет назад руководство очень уважаемого банка решило серьезно заняться стресс-менеджментом. Было приобретено дорогостоящее оборудование, обустроена специальная комната релаксации для сотрудников: огромный аквариум с тропическими рыбками, несколько массажных кресел, «сухой бассейн», наполненный разноцветными шариками из мягкого пластика, мерцающие огоньки, пятьдесят ароматов эфирных масел, расслабляющая музыка, зимний сад. Потратив большие деньги на интерьер, руководители забыли о главном – объяснить сотрудникам, для чего все это создано. Поэтому сначала в релаксационную комнату ходили на экскурсии, потом стали использовать как «курилку», обсуждая в ней профессиональные вопросы. Когда были сломаны два массажных кресла, а кто-то покормил рыбок бутербродом с колбасой, комнату заперли на замок. С тех пор чтобы пойти «побороться со стрессом», приходилось писать заявление и собирать три подписи.

Что показательно: те немногие, кто использовал комнату релаксации по ее прямому назначению – в течение 10–15 минут отдохнуть и восстановить силы, начальниками отделов воспринимались как лентяи, подыскивающие повод увильнуть от работы. Высшее руководство было раздосадовано тем, что подчиненные не оценили заботу. А ведь надо было лишь, во-первых, рассказать сотрудникам о том, зачем нужна комната релаксации и как ею пользоваться, и, во-вторых, объяснить начальникам отделов, что задачи, которые с ее помощью решаются, – суть стратегические, поскольку «здоровый и уравновешенный работник – эффективен и мотивирован». Просто? Куда же проще! Но вот, не предусмотрели мелочей, а в результате пострадали как люди, которые утратили возможность быстрого восполнения сил, так и сама идея стресс-менеджмента, оказавшаяся в этом банке изрядно скомпрометированной.

Пример 2, «кризисный». Та же компания, те же руководители, куда более напряженная обстановка – ведь банковская сфера первой испытала на себе воздействие кризиса. И принципиально иной подход руководства к стресс-менеджменту. Что же было сделано?

Сначала директора, разумеется, с помощью сотрудников HR-отдела, трезво оценили текущую ситуацию и определили, с какими стрессорами предстоит бороться. Общая картина не радовала: витали слухи о том, что «всех уволят» и «всем сократят зарплату в два раза», психологический климат заметно ухудшился, стало гораздо больше конфликтов, упала трудовая дисциплина. Люди начали чаще болеть, но на работу все равно приходили – чтобы не раздражать руководство. В приватных беседах сотрудники жаловались друг другу: «почва уходит из-под ног, и непонятно, что нас ждет впереди». Следовательно, главными стрессорами стали два фактора: недостаток информации и проистекающее из него чувство потери стабильности, а именно она, напомним, в классической пирамиде Маслоу относится к базовым потребностям человека и подлежит удовлетворению в первую очередь.

Приняли план антистрессовых мероприятий. Понятное дело, одной комнаты релаксации уже было мало – даже если не собирать все подписи для ее посещения, требовались иные меры, впрочем, куда более простые и менее затратные. Сотрудников проинформировали о положении дел в банке и его перспективах на ближайшие четыре месяца. Сообщение было структурировано так:

- признание руководством проблем;

- рассказ о мерах, в том числе и непопулярных, которые были и будут приняты, с объяснением причин (но не оправданием), по которым пришлось на них пойти;

- обозначение минимального срока действия некоторых мер (например, сокращение бюджета на «социалку») – чтобы у сотрудников не возникло ощущения, что это навсегда.

Это если и не успокоило людей полностью, то, по крайней мере, снизило психологическое напряжение. Заметно изменился психологический климат в организации.

Кстати, тогда же руководство вновь открыло комнату релаксации для свободного доступа – но уже учтя предыдущие ошибки и попросив сотрудников HR-отдела довести до всеобщего сведения как смысл релаксации в специальном помещении, так и правила пользования инвентарем. Сейчас комната стала популярной. Кроме того, банк заключил договор на абонентское обслуживание с центром психологической помощи, и теперь сотрудники могут проконсультироваться с квалифицированным психологом, оплачивая при этом 50% стоимости его услуг. И это обходится банку в куда меньшую сумму, чем оплата посещения персоналом фитнес-центра, от которой пришлось отказаться в целях экономии.

Кризис – в помощь

Кризис и его последствия еще долго будут влиять на российскую экономику. И что же делать отечественным компаниям в ситуации, когда бюджета на стресс-менеджмент практически нет, а необходимость в антистрессовых мероприятиях колоссальна? Выходом могут быть следующие меры:

Приложить максимум усилий для того, чтобы хотя бы частично нейтрализовать воздействие неизбежно сопутствующего кризису стрессора: страха за будущее. Полностью побороть его вряд ли удастся, но даже незначительное уменьшение скажется на общей атмосфере в компании. Свято место пусто не бывает – если у людей нет сколько-нибудь правдивой (или даже правдоподобной) информации, они придумают свою, поверят в нее и найдут в ней обоснование всему: и опозданиям, и низкому качеству работы, и конфликтам с коллегами. Поэтому информационный вакуум следует устранить – и лучше всего это получится у HR-службы.

Весьма желательно установить, какие именно стрессоры, кроме присущих кризисной ситуации, чаще всего возникают в конкретной компании. Некоторые из них довольно легко нейтрализуются путем обучения персонала (конечно, в кризис бюджет на развитие сокращается, но совсем обучение, скорее всего, не остановится). И вовсе не обязательно проводить тренинг или семинар по тематике стресс-менеджмента. Одна из распространенных ошибок – считать, что тренинг «управление стрессом» поможет победить накопившиеся за долгий срок проблемы, помноженные на «проверку кризисом».

При патологической нехватке времени поможет курс по тайм-менеджменту. Давление тяжкого груза ответственности на «топов» снимается тренировкой навыка делегирования полномочий на курсах вроде «Эффективный менеджмент» или «Базовые управленческие навыки». Несовершенство профессионального взаимодействия преодолевается на занятиях по развитию коммуникативной компетентности. Прочие же вопросы, требующие только индивидуального подхода – решаются HR-политикой, одним обучением обойтись сложно.

Так, информационные нагрузки, непомерно возросшие вследствие внедрения новых технологий (или увольнения части сотрудников с последующим распределением объема их работы между оставшимися), нередко появляются не как логичное продолжение кризиса, а просто потому, что люди не были подготовлены к грядущим изменениям, и им не дали времени к ним привыкнуть. Неважный психологический климат в компании может быть связан с нехваткой мероприятий по командообразованию (от грамотно организованного корпоративного праздника до свежего анекдота на внутреннем сайте). Решению личных проблем кого-либо из сотрудников поможет «разговор по душам», «подарок» в виде двух дней отпуска. Даже если совсем нет возможности материальной поддержки, вовремя побеседовать с человеком – значит, применить технологию управления стрессом. В конечном счете, это одна из обязанностей специалистов отдела персонала, хотя у них часто не только не хватает времени на нее, но и нет даже уверенности в том, что она нужна.

HR-менеджерам почти всегда приходится доказывать и руководителям, и коллегам из других отделов, что идея управления стрессами имеет право на существование, а также обосновывать его значимость для компании. Убедить в необходимости стресс-менеджмента сложно, потому что непонятно, как оценить эффект, – разве что по уменьшению жалоб клиентов или сокращению поломок оргтехники. Или по тому, что сотрудники стали меньше конфликтовать. Или, еще туманнее, – по позитивным изменениям психологического климата… Субъективный критерий можно выбрать самостоятельно, – стопроцентно объективного, к сожалению, нет. И кризис (не было бы счастья, да несчастье помогло) может прийти на помощь HR-специалистам. Ведь в условиях экономического спада именно трудовые усилия персонала компании приобретают решающее значение для удержания бизнеса на плаву. А их качество нельзя обеспечить репрессивными мерами: человек в ситуации нестабильности крепче держится за свою работу, но это совсем не означает, что он лучше ее выполняет. Значит, чтобы обеспечить нужный уровень эффективности, надо людям помочь:

Признать тот факт, что стрессовая нагрузка на персонал усилилась, а бюджет на мероприятия по профилактике стресса уменьшился, уделять им основное внимание. Другими словами, стараться прогнозировать последствия тех или иных событий и «обходить острые углы»: вовремя предоставлять информацию о характере изменений в компании, пресекать негативные слухи, ориентировать людей на светлое будущее, причем ближайшее.

Просвещать сотрудников в области стресс-менеджмента – с тем, чтобы они сами стремились сохранять собственное физическое и психическое здоровье. Частая проблема в российских компаниях – непонимание людьми всей опасности многочисленных стрессов и незнание элементарных методов противодействия им. Краткой, на 20–30 минут, лекции о «домашних» методах стресс-менеджмента иной раз бывает достаточно, чтобы коренным образом изменить отношение слушателей к этой проблеме.

Не терять надежды донести до высшего руководства идеи четко организованных, регулярных (а не антикризисных) и продуманных мероприятий по стресс-менеджменту. Кризис – он не навсегда, и через некоторое время (надеемся – недолгое), тема управления стрессом проявится опять. К этому надо готовиться.

\*\*\*

Стресс-менеджмент – это лишь часть общего менеджмента организации. Жизнь заставляет серьезно менять технологии управления компанией, а значит, и стресс-менеджмента.

[www.artmanage.ru/articles/stress-management2.html](http://www.artmanage.ru/articles/stress-management2.html)

Что такое стресс-менеджмент. Части I, II

На заметку

Исследования и рейтинги на экспертном канале

Рэнкинг бизнес-школ - 2010

Вкушая плод с древа познания, Адам вряд ли думал, что обрекает своих детей без конца вкалывать. И уж точно даже не предполагал, что конкуренция на рынке труда вынудит его потомков в XXI веке учиться всю жизнь.

Зарплатный рейтинг финансовых вузов

На самые высокие оклады могут претендовать работающие по специальности выпускники экономических и финансовых факультетов МГУ, МГИМО и Финансовой академии, – такие выводы сделал Исследовательский центр рекрутингового портала SuperJob.ru, изучив резюме нескольких тысяч россиян, окончивших наиболее известные российские вузы.

Рейтинги вузов по образованию представителей элиты государственного управления России 2010

В мае 2010 года Независимое рейтинговое агентство РейтОР опубликовало рейтинг вузов по критерию вклада в подготовку выпускников, относимых к представителям элиты государственного управления.

ЯндексДирект

Стратегический стиль мышления

Авторский семинар Михаила Пронина.Москва. 28-29 января 2011. Москва.

Адрес и телефон · development.cursus.ru

Коучинг: обучение в Минске

"Professional Coach ICU": подготовка консультантов, бизнес-тренеров

www.coach.by

Бизнес обучение руководителей!

Сертифицированный бизнес-консультант с семинаром "Пятизвездочные продажи"

www.businessforward.by

Свой бизнес

Аллегро - отличное место, чтобы начать свой бизнес. Узнай больше!

allegro.by

Запись на Курсы, Семинар, Тренинг

Институт Бизнес-Технологий, более 30 видов курсов. Семинары и Тренинги

Адрес и телефон · ib-t.by

Все объявления

Дать объявление

Новости лидеров рынка бизнес-образования

28 декабря С успехом прошел мастер-класс Дианы Ромашиной «Практика бюджетирования Шаг за шагом: от разработки бюджета компании до управления»

28 декабря Февральская акция! Второй Бизнес-семинар бесплатно!

27 декабря MBA и отраслевые МВА от Moscow Business School для руководителей и предпринимателей по льготным ценам от 89 т.р.: учеба с 20 января!

27 декабря Новогодний подарок от ГК "ИНТАЛЕВ": "Корпоративный контроллинг!"

27 декабря Дополнительное профессиональное образование: управление организационными изменениями и подготовка бизнес-тренеров

Актуальные исследования

Итоги 2010 года на рынке труда

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Технический директор: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Гендерные стереотипы российского рынка труда

Исследование Superjob. Декабрь 2010

Рынок труда

Рынок труда: мониторинг, динамика, индексы. Ноябрь 2010

Исследование Superjob. Ноябрь 2010

Рынок труда

Директор по продажам: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob. Ноябрь 2010г.

Рынок труда

Для того, чтобы натурально изображать бездыханное тело, пока тебя обнюхивает саблезубый тигр или пинает воин из конкурирующего племени, нужны другие компетенции, нежели для драки или улепетывания из опасного места

Часть I

Время теперь непростое. То ли Россия прошла «дно» кризиса, то ли нет, но на сегодняшний день многим ясно, что выбираться из существующей ситуации нам придется еще долго. Бодрые афоризмы типа «Испытание кризисом может сломить лишь слабого, а сильного сделает еще сильнее», «Если бы кризиса не случилось, его бы стоило придумать», «Надо использовать энергию кризиса!» в ноябре 2009 года воспринимаются народом с куда меньшим оптимизмом, чем в ноябре 2008 – хотя, справедливости ради, заметим:

а) и тогда не все им верили;

б) небольшая часть людей превратила эти афоризмы в лозунги и воплотила их в жизнь.

Люди порядком устали: от длительного напряжения, от неопределенности, от резко увеличившегося объема работы. Особенно сильно не повезло тем, кому сейчас от тридцати семи до сорока трех лет: когда кризис середины жизни совпадает с мировым экономическим кризисом – это не игрушки. Но и всем остальным не позавидуешь: стрессовая нагрузка на людей не уменьшается, а, напротив, увеличивается с каждым днем. Давно известно, что в нашей стране многое делается в соответствии с поговоркой «Гром не грянет, мужик не перекрестится». И если судить по тому, какой интерес вдруг стала вызывать старая тема стресс-менеджмента, можно предположить, что символический «гром» таки грянул. Но при этом имеется большое количество тех, кто, испытывая потребность в антистрессовой поддержке, не слишком ясно представляет себе – а чего делать-то? Стресс-менеджмент – это что такое?

Сначала бы хорошо уточнить само понятие стресса, ведь разные люди понимают его совершенно по-разному. Изначально, стресс – понятие из области психофизиологии. Буквально стресс – суть реакция человеческого организма на изменения, которые произошли в окружающей среде. Изменения могут быть любыми, а организм всегда реагирует одинаково – мобилизуясь в меру своих возможностей: вырабатывает определенный гормон, и его работа перестраивается. В упрощенном виде схема выглядит так: кровь приливает к мышцам, зрение и слух обостряются, физические возможности человека увеличиваются, и он может либо быстро-быстро убежать, либо храбро сражаться с напавшим на него врагом. То есть природа предполагала, что такой механизм позволит человеку поднапрячься и преодолеть трудную ситуацию. Но механизм формировался в условиях дикой жизни, когда его существование было совершенно необходимым и не входило в противоречие с образом жизни человека. И сейчас механизм остался, а возможностей его использовать маловато – ну вот не приняты они в социуме.

Нотабене: есть еще один вид реакции, который иногда называют «мнимой смертью»: упасть и притвориться мертвым, чтобы отстали (приблизительно так ведут себя божьи коровки, попав в пытливые детские ручонки). Но такой вариант предполагает несколько иную схему реагирования для человеческого организма: ведь для того, чтобы натурально изображать бездыханное тело, пока тебя обнюхивает, скажем, саблезубый тигр или пинает воин из конкурирующего племени, нужны другие компетенции, нежели для драки или улепетывания из опасного места.

Но, шутки шутками, а последние три десятилетия были очень тяжелы для всего постсоветского пространства. Сначала предперестроечные годы и перестройка, потом – распад Союза с сопутствующими конфликтами, потом – лихие девяностые, теперь вот, пожалуйста, – кризис, к которому наши сограждане пришли с уже большим багажом. Ведь относительно спокойным был не такой уж длительный промежуток времени в 2000-х, а так – люди годами находились в условиях неопределенности и нестабильности. Человеческий организм – уникальная структура, и со временем адаптируется ко многому. Но в целом, безусловно, та обстановка, в которой все мы находимся, чрезвычайно стрессогенна, а самые простые техники противостояния стрессовому воздействию, хотя и известны большинству людей, но не используются.

В наши дни широко распространено мнение о том, что стрессовая нагрузка возрастает вследствие технического прогресса. Эта идеология очень удобна, и скоро от нее люди не откажутся. Да, технический прогресс играет не последнюю роль в усилении стрессового воздействия на человечество – во всяком случае, ту его часть, которой близка философия западной цивилизации. Но корень проблемы, на мой взгляд, не в техническом прогрессе. Отказываться от него глупо, да и не получится уже – но нельзя пользоваться благами цивилизации бездумно, не учитывая особенностей человеческого организма вообще и своего собственного организма в частности.

Вот пример из жизни: один мой клиент, в прошлом профессиональный спортсмен, достигнув к тридцати пяти годам желаемого уровня благосостояния, купил квартиру в элитном высотном доме. Квартира была на двадцать третьем этаже. Так как «элитность» дома не гарантирует того, что его службы всегда работают идеально, лифт как-то ненадолго, правда, сломался. А так как деловые интересы моего клиента не ждали, он решил подняться пешком на свой двадцать третий этаж – надо было забрать из дома важные документы. Увы, дошел он лишь до шестнадцатого этажа, а потом свалился с инфарктом. Конечно, можно объяснить этот инфаркт у молодого еще и никогда особо ничем не болевшего человека перманентным воздействием стресса. Но в реальности это было просто неумение договориться со своим организмом: он практически перестал передвигаться пешком или вообще как-то физически напрягаться, но при этом работал по шестнадцать часов в сутки и очень много курил. Что организм получил взамен того движения, к которому он привык? Ничего? Вот он и забастовал.

В наши дни, говоря о стрессе, люди обычно подразумевают атмосферу неопределенности, в которой мы все живем, и, естественно, тот факт, что долго жить в этой атмосфере крайне тяжело. То состояние, в каком мы все сейчас находимся, можно сравнить с состоянием автомобиля в пробке: и не стоит, и не едет, и когда поедет, неизвестно, и из-за чего пробка, и как далеко она тянется, непонятно. И многие люди ориентируются исключительно на поддержание минимальной стабильности, не строят планов и, по сути, не живут. Это происходит не по их сознательной воле, а как бы само собой, так и работает психофизиологический механизм «мнимой смерти». Но от этого не легче, игнорировать стресс нельзя.

Что делает человек, когда ему надо идти на работу, а на улице идет затяжной дождь? Некоторое время выжидает – не прекратится ли, а потом идет по своим делам, взяв зонтик. Если он будет сидеть дома – умрет от голода. Если он пойдет без зонта – промокнет и заболеет. Если, взяв зонтик, он все-таки подмокнет (бывает же косой дождик с порывами ветра), то, придя в пункт назначения, ему придется позаботиться о себе: выпить горячего чаю, просушиться, не сидеть на сквозняке, а вечером, дома, принять какие-то, так сказать, «фирменные» профилактические меры. Так что вариант только один – помнить о грозящем негативном воздействии и готовиться к нему и его последствиям.

Очень стало модно, кстати, говорить о том, что появляется все большее количество видов стресса. Это не совсем так, стрессовая реакция всегда одна и та же. А вот причин для стрессового воздействия – да, все больше. Жизнь убыстрилась, физическая и психологическая нагрузка у среднестатистического человека разбалансированы, информационная нагрузка все больше, а фильтровать информацию все сложнее, институт семьи, которая раньше существенно нейтрализовала стрессовое воздействие, претерпел большие изменения. То есть теперь надо прикладывать сознательные усилия для того, чтобы работать с последствиями стресса. Но ситуация не безнадежная, работать можно.

Часть II

Термин «стресс-менеджмент» не вполне грамотен, поскольку переводится как «управление стрессом». Стрессом, увы, нельзя управлять, но с ним можно договориться

Так исторически сложилось, что исследования в области влияния на человека стрессового воздействия и, самое главное, поиск методов нейтрализации этого воздействия, оказались наиболее актуальны для бизнес-сообщества, которое было и является основным заказчиком таких исследований. Не нашего, конечно, бизнес-сообщества – западного; в СССР, а потом – в России, изыскания такого рода проводились в основном в научно-исследовательских институтах, носили фундаментальный характер и «в народ» шли плоховато. Но, так или иначе, такая технология – на базе микса западных и российских методик – существует. Соответственно, стресс-менеджмент – это специальная технология, при помощи которой можно:

а) минимизировать – в рамках возможного – стрессовое воздействие на человека;

б) нейтрализовать последствия неизбежного стрессового воздействия на него.

К слову, сам термин «стресс-менеджмент» – не вполне грамотен, ибо переводится как «управление стрессом». Стрессом, увы, нельзя управлять, но с ним можно договориться. Как? Рассмотрим на конкретном примере.

Вадим, руководитель подразделения в телекоммуникационной компании, обратился ко мне с весьма четко сформулированным запросом: использовать кризисную ситуацию для того, чтобы произвести серьезные преобразования в своем подразделении и в своих взаимоотношениях с высшим руководством компании. Стоит заметить, что настолько подробно расписанный запрос – редкость; как правило, люди обращаются с довольно расплывчатыми пожеланиями. А в данном случае мне стало интересно: человек явно понимает, что, как и в какой последовательности ему надо сделать – зачем же тогда ему я? На этот вопрос Вадим ответил просто:

– Сил не хватает. Совсем меня стресс задавил.

Выслушав краткую историю вопроса, я согласилась – это и впрямь про стресс. Вадиму сорок лет. Он четыре года не был в полноценном отпуске. Хронически недосыпает; когда ложится спать, долго не может уснуть, а утром поднимается с огромным трудом. Ест когда и как придется. Живет на одном конце Москвы, а работает на другом, и минимум дважды в день стоит в пробках, проклиная все на свете. Времени на какие-либо мероприятия, направленные на поддержку своего здоровья, нет, хотя и понимает, что это важно. Точнее, говорит, что понимает. Также нет времени и на общение с семьей – у него жена и две дочки – и с друзьями. Недавно получил диплом MBA, пока учился, старался честно посещать и выполнять все задания преподавателей. С недавних пор начались сильные головные боли, а после них – приступы усталости и равнодушия ко всему на свете: «пропади оно все пропадом!». Последний год работает почти без выходных, а командировки занимают порядка 50% рабочего времени.

А вот это – уже типичная картина: у человека налицо все признаки неотработанного стресса (его еще называют дистрессом), причем уже в выраженной степени, а он обращается с запросом на «прорыв». Значит, работать с ним надо именно в парадигме стресс-менеджмента.

Работа происходила в семь этапов.

1. Уточнение исходной ситуации. В это трудно поверить, но лишь вслух, по моей просьбе, перечитав записи в блокноте, которые я вела пока Вадим рассказывал о себе, он осознал, что уже несколько лет живет жизнью, которая ему абсолютно не нравится, и что жизнь эта становится все хуже и хуже. В первую очередь это касалось работы, но сюда же попали и нереализованные желания в области путешествий, общения с родителями, которые живут в другом городе, занятий восточными техниками и т.п.

2. Переформулирование запроса. «Красивый» запрос, с которым Вадим пришел, при существующем положении дел был невыполним. Поэтому сформулировали поскромнее, хотя и менее конкретно: найти и активизировать ресурсы, необходимые для запланированного «прорыва».

3. Выявление персональных стрессовых факторов, с которых надо начинать работу. Например, тремя главными стрессорами в случае Вадима оказались:

– сложности во взаимоотношениях с финансовым директором компании: даже случайная встреча в коридоре могла обернуться испорченным настроением и потерей на этот день всякого драйва;

– проблемы со сном и связанная с ними усталость;

– хроническая нехватка времени на то, чтобы гулять с детьми – и следующее из нее постоянное чувство вины перед семьей.

4. Определение «рамок» собственного потенциала в плане воздействия на стрессоры – ведь некоторые из них можно устранить почти полностью, реорганизовав свои отношения со временем, коллегами и близкими людьми, здоровьем; а к части из них можно только присоединиться при помощи техник, нейтрализующих последствия стрессового воздействия на человека.

5. Создание плана мероприятий по каждому из направлений работы со стрессорами. В случае с Вадимом были запланированы следующие мероприятия:

– для преодоления коммуникативных проблем во взаимоотношениях с финансовым директором – обучение техникам противостояния манипулированию и техникам быстрого восстановления сил после ситуаций, связанных с большими душевными затратами;

– для преодоления проблем со сном – посещение врача на предмет диагностики причин этой проблемы (оказалось – расстройство чисто функциональное), внесение корректив в режим дня и обучение специальным техникам работы с бессонницей;

– для преодоления проблемы нехватки времени – три коучинговые сессии по тайм-менеджменту, одна из сессий была полностью посвящена ревизии целей – и профессиональных, и личных.

6. Собственно работа по плану мероприятий: она заняла около двух с половиной месяцев при частоте встреч один раз в неделю.

7. Подведение итогов: насколько получилось прийти туда, куда требовалось? В данном случае получилось очень хорошо: теперь, когда Вадим снова заговорил о «прорыве», ни у него, ни у меня не возникло чувства «Не верю!»

Жизненные трудности – это нормально. Во все времена были свои жизненные трудности. И «кризис середины жизни» – это нормально. Некоторые люди на эту тему почти не задумываются – им некогда, поскольку они преодолевают эти самые трудности и кризисы. А если задумываются, то объясняют все свои проблемы следствием стресса. Это очень удобно, поскольку как бы – именно «как бы» – снимает с человека ответственность за свою судьбу. Дескать, я не виноват – это обстоятельства так сложились, а против них не пойдешь. Но это не так: с последствиями стрессового воздействия на человеческий организм можно и нужно работать. Заметьте, я не говорю – «бороться», потому что,действия такого рода вовсе не носят героического характера и не требуют от человека громадных физических, материальных и моральных затрат.

<http://www.ubo.ru/articles/?cat=144&pub=2835>

Что такое стресс-менеджмент. Части III, IV

На заметку

Исследования и рейтинги на экспертном канале

30 лучших финансовых вузов России

«Финанс» заполняет вакуум в сфере рейтингов финансовых вузов, представляя свой, наиболее объективный список. Главный параметр – образование финдиректоров крупнейших компаний России

Рейтинг университетов мира 2010. Версия The Times Higher Education

The World University Rankings 2010. Составлен The Times Higher Education.

Международный рейтинг университетов QS 2010

Основными критериями в составлении рейтинга QS являются академическая репутация, востребованность у работодателей, соотношение количества студентов и преподавателей, а также цитируемость на международном уровне.

Рейтинг государственных вузов по среднему баллу ЕГЭ-2010

Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ) и Российское агентство международной информации "РИА Новости" представляет подготовленный по заказу Общественной палаты РФ рейтинг вузов РФ по среднему баллу ЕГЭ.

ЯндексДирект

Руководите ИТ бизнесом?

Организация эффективной IT службы. Семинар "ИТ директор". Запишитесь.

www.mbs-seminar.ru

Поздравления с днем рождения!

Оригинальные, веселые, неожиданные и традиционные!

www.voicecards.ru

Построение прибыльной ИТ-компании

Секреты организации продаж в сервисной ИТ-компании (20-50 ИТ-специалистов).

smartsourcing.ru

Бизнес стал доходным за 1 месяц!

Индивидуальные коуч-сессии с руководителем для роста дохода и прибыли.

s-r-b.ru

Дать объявление

Новости лидеров рынка бизнес-образования

28 декабря С успехом прошел мастер-класс Дианы Ромашиной «Практика бюджетирования Шаг за шагом: от разработки бюджета компании до управления»

28 декабря Февральская акция! Второй Бизнес-семинар бесплатно!

27 декабря MBA и отраслевые МВА от Moscow Business School для руководителей и предпринимателей по льготным ценам от 89 т.р.: учеба с 20 января!

27 декабря Новогодний подарок от ГК "ИНТАЛЕВ": "Корпоративный контроллинг!"

27 декабря Дополнительное профессиональное образование: управление организационными изменениями и подготовка бизнес-тренеров

Актуальные исследования

Итоги 2010 года на рынке труда

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Технический директор: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Гендерные стереотипы российского рынка труда

Исследование Superjob. Декабрь 2010

Рынок труда

Рынок труда: мониторинг, динамика, индексы. Ноябрь 2010

Исследование Superjob. Ноябрь 2010

Рынок труда

Директор по продажам: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob. Ноябрь 2010г.

Рынок труда

Часть III

Экспресс-техники: «Неотложка» и «Запланированный акт любви и уважения к себе»

Радикально решить проблему воздействия стресса на человечество в целом и на отдельно взятого индивидуума в частности, сделав что-то эдакое, после чего стресс вдруг исчезнет из нашей жизни как явление, – нельзя. Профилактика стресса конкретно в области бизнеса имеет больше шансов на успех, но все равно, избежать его практически невозможно. Современная цивилизация устроена так, что чаша сия никого не минует. И что делать?

Идеальный вариант – обратиться к специалисту. Но, как и любой идеальный вариант, он имеет свои ограничения:

Нет информации о том, что такой вариант в принципе возможен.

Нет такой традиции – в стране, в регионе, в котором живет человек, в его семье.

Нет специалиста, которому можно довериться.

Нехватка времени на то, чтобы заняться собой.

Сочетание двух и более из перечисленных выше ограничений.

Словом, человеку, который решил «договориться» со своим персональным рабочим стрессом, но не имеет возможности обратиться к специалисту, важно иметь под рукой экспресс-техники стресс-менеджмента, позволяющие несколько – до лучших времен – смягчить негативное стрессовое воздействие. Эти техники, в большинстве своем, не являются ноу-хау какого-либо высоколобого умника; их придумала сама жизнь, и каждый человек, набирая жизненный опыт, овладевает и этими техниками. Непонятно, почему, но такое часто встречается: человек знает, что надо сделать, чтобы ему стало полегче, но отчего-то бездействует. Значит, весь вопрос в том, чтобы применять «народные» техники осознанно и вовремя, а не тогда, когда «поздно пить боржоми», то есть здоровью и работоспособности уже нанесен серьезный вред. Конечно, рецептов, которые бы подходили всем и каждому, в сфере «народного» стресс-менеджмента нет. Поэтому в ситуации выбора «родного» способа нейтрализации негативного стрессового воздействия человеку разумнее всего бывает не мудрствовать лукаво, а ориентироваться на свои личные предпочтения и опыт – что больше нравится и что обычно лучше всего помогает.

«Народные» техники делятся на две категории:

1. «Неотложка» – когда стрессовая нагрузка была явно очень большой, а времени на антистрессовые мероприятия совсем мало, порядка десяти – пятнадцати минут; применяется прямо на рабочем месте.

2. «Запланированный акт любви и уважения к себе, единственному и неповторимому» – когда в распоряжении имеется промежуток времени не менее часа – полутора.

«Неотложка» включает в себя:

В первую очередь – движение. Цель – активизация кровообращения, поэтому можно погулять по помещению, прошагать в приличном темпе несколько лестничных маршей вверх-вниз, на короткое время выйти на свежий воздух. Если есть надежда (увы, не всегда это так), что окружающие поймут правильно, – поприседать, поотжиматься от стены, помахать руками.

Поболтать пять – десять минут с коллегой не о делах, чтобы переключить мыслительный процесс. Для этой цели лучше выбрать коллегу, который а) в данный момент относительно свободен; б) с которым не имеется нерешенных острых рабочих вопросов – иначе вариант «поболтать» быстро перетечет в деловую разборку.

Используя принцип «Руки работают, голова отдыхает», выполнить любую несложную механическую работу: очинить карандаш, навести порядок на столе (но не в ящике стола – это, как правило, надолго), полить цветы на подоконнике, пойти помыть свою кружку и т.п.

Привлечь на подмогу любой уже проверенный (и социально одобряемый) способ сделать себе хорошо: посмотреть фото – близких людей, «отпускные», домашних любимцев; прослушать любимую мелодию; прочитать парочку анекдотов и посмеяться (лучше – не в Интернете, а то процесс может затянуться, да и нарекания со стороны ближних вполне возможны). При этом очень важно никому не помешать, да и вообще не привлекать к себе излишнего внимания.

Чего нельзя делать, применяя технику «Неотложка»?

Использовать алкоголь, никотин, энергетические напитки и любые другие химические стимуляторы – именно в этом случае очень велика вероятность быстрого формирования зависимости.

Затягивать – хотя такое желание и может появиться: есть риск «переключиться» столь глобально, что будет уже совсем не до работы.

Надеяться на то, что «Неотложка» решит все проблемы, связанные со стрессовым воздействием на человека, – так же, как и медицинская «неотложная помощь», она помогает лишь в решении конкретной проблемы, и ненадолго.

«Запланированный акт любви и уважения к себе, единственному и неповторимому» включает в себя:

Движение на свежем воздухе – в парке, в лесу, за городом: прогулка, бег трусцой, выгуливание собаки, лыжный поход, катание на роликах / коньках / велосипеде, верховая езда и т.п.

Физическая нагрузка – посещение тренажерного зала, бассейна, спортивных секций бокса, тае-бо, где можно «подраться» (особенно хорошо – для мужчин);

Сочетание физической и психоэмоциональной нагрузки – йога, спортивные или бальные танцы (хорошо для всех), фламенко, «танец живота» (особенно хорошо – для женщин).

Сон.

Общение с родными и друзьями – «культурный туризм», загородная поездка, поход выходного дня, вечеринка, «внеотпускные» путешествия на небольшие расстояния и т.п.

Любая деятельность, которая доставляет удовольствие, отвлекает от работы и не вредит здоровью – коллекционирование, кулинария, регулярные волонтерство / благотворительность, компьютерный дизайн, посещение концертов, чтение, рукоделие, автомобильные прогулки и т.п.

Чего нельзя делать, применяя технику «Запланированный акт любви и уважения к себе, единственному и неповторимому»?

Грешить против чувства меры, обратившись к области движения и физической нагрузки: не подводить организм к тому, что он вместо нагрузки получит перегрузку и отреагирует сердечным приступом, «сорванной» спиной или просто сильной болью в мышцах – нестрашной, но крайне дискомфортной.

Помнить о старинной российской традиции перебарщивать с алкоголем в ходе родственного или дружеского общения – и своевременно остановиться (а то и не начинать).

Навязывать себе пусть и модное, но не «цепляющее за душу» хобби, а то вместо стресс-менеджмента получится еще один неотработанный стресс.

При помощи «народных» техник стресс-менеджмента человек может продержаться довольно долго. Но если становится видно, что они с каких-то пор действуют все менее эффективно, – пора обращаться к специалисту. Со стрессом не шутят.

Часть IV

Одна из главных компетенций хорошего руководителя – наличие здоровья, которое позволяет ему длительное время выдерживать стрессовую нагрузку

Говоря о стрессе и стресс-менеджменте, нельзя не упомянуть о стрессе управленца. Россия – страна, ориентированная в управлении на личность, вся наша история на том стоит. И в бизнесе картина приблизительно такая же: руководитель может пользоваться властью практически неограниченной, но и риски все на нем. Следовательно, и стрессовое воздействие на него оказывается просто колоссальное. Причины стресса руководителя те же, что и у его подчиненных.

Нагрузка физическая:

– недосып;

– экологические проблемы региона (а где их сейчас нет?);

– ненормированный рабочий день;

– частая смена часовых поясов;

– недостаток движения;

– неправильное питание.

И психологическая:

– «косяки» нерадивых сотрудников;

– переживания из-за финансовых проблем компании;

– бесконечный поток плохо структурированной информации;

– столкновения со всевозможными проверяющими органами или криминальными структурами;

– неполадки в личной жизни;–ответственность за большое количество людей, порой до конца не осознаваемая.

Отличие в том, что у руководителя стрессовая нагрузка гораздо больше. Кстати, поэтому одна из главных компетенций хорошего руководителя – наличие здоровья, которое позволяет ему длительное время выдерживать эту нагрузку.

Поскольку руководитель – это тот, на ком в организации держится очень многое, цена, которую компания платит за его неотработанный стресс, велика. Особенно заметно это сейчас, когда кризису пошел второй год и руководители, первыми принявшие на себя его удар, устали от постоянного напряжения. Как в управлении компанией проявляются реакции руководителя на стресс? И вообще, какие у руководителей бывают реакции на стресс?

Какие-какие, как у всех нормальных людей – только последствия бывают куда более заметными и бьют по большему количеству людей: ведь это бизнес, тут посчитать можно… Иногда.

Можно выделить несколько распространенных реакций управленца на стрессовое воздействие. Иногда проявляется какая-то одна реакция, иногда они сменяют друг друга. К сожалению, ни одна из этих реакций не устраняет причины управленческого стресса а, напротив, усугубляет ее. –

Реакция № 1. Игнорирование

То есть руководитель, понимая, что ситуация опасна для него лично и для всей организации, ничего не делает для ее разрешения, ни с кем не обсуждает проблемы и пресекает попытки других людей сделать это, и постепенно вообще перестает управлять. Нередко такое состояние подпитывается обильными алкогольными возлияниями. Неосознаваемая цель управленца в таком случае – «отключить мозги». Такая реакция опасна тем, что, привыкнув ориентироваться на руководителя, подчиненные сначала успокаиваются и расслабляются – он не дергается, ну и мы не будем. Но когда положение становится критическим, в компании начинается паника – кто-то спешно находит себе другую работу, кто-то скандалит, кто-то безуспешно пытается расшевелить руководителя. Если реакция не изменится – компанию ждут серьезные потрясения.

Игнорирование – реакция на стрессовое воздействие по модели «мнимой смерти» (см. «Стресс-менеджмент. Часть 1»). Только здесь эта модель сбоит: если можно, прикинувшись мертвым, обмануть медведя, который тебя хочет съесть, то люди, к примеру, из налоговой будут не столь доверчивы, в покое тебя не оставят, и проблема сама собой не рассосется.

Реакция № 2. Уклонение

В отличие от предыдущего варианта, реакция уклонения предполагает развитие человеком бурной деятельности. Он работает восемнадцать часов в сутки, он проводит совещание за совещанием, он задействует все имеющие связи, все в компании бурлит … но он решает не ту проблему. Руководитель как бы говорит себе: «Я делаю все, что могу и даже больше, мне не в чем себя упрекнуть!», но ситуация, как правило, ухудшается, приблизительно так же, как в том случае, если человека, заболевшего воспалением легких, интенсивно лечить от перелома ноги. Такая реакция опасна тем, что в результате компания теряет много времени и денег, руководитель несет репутационные издержки, но в итоге все равно сталкивается с нерешенным вопросом, а ресурсов для решения уже гораздо меньше, чем было сначала. В самом худшем варианте руководитель говорит сам себе: «Все пропало, надо сворачивать бизнес». И сворачивает, хотя его можно было спасти с очень высокой долей вероятности.

Уклонение – реакция на стрессовое воздействие по модели «быстро-быстро убежать». И вновь замечательный психофизиологический механизм подводит своего хозяина: проблема последует вслед за руководителем со скоростью, равной той, с которой он убегает, и обязательно его догонит.

Реакция № 3. Метание

Реакция метания – зрелище не для слабонервных. В отличие от двух предыдущих вариантов, руководитель старается решить существующую проблему, смело глядя ей в глаза. Но как он это делает? Каждый день принимаются и начинают внедряться противоречащие друг другу решения. Нагрузка на всех сотрудников компании многократно возрастает. Люди теряют всяческие ориентиры: то, что вчера было твердо решено, сегодня утром уже отменили или переиначили до неузнаваемости. Особенно сильно страдает мотивация персонала компании: то на людей обрушивается лавина штрафов, попреков, увольнений, то вдруг все меняется, сотрудников начинают публично хвалить, награждать, поощрять корпоративными мероприятиями. Руководитель работает больше всех, такое впечатление, что он не спит и не ест, что он ни на секунду не может остановиться, потому что в таком случае компания погибнет, и жива-то она лишь до тех пор, пока он ее защищает. Такая реакция опасна тем, что компания за короткое время может потерять всякую управляемость, ведь реакция метаний быстро расшатывает даже самую прочную систему. Самое же обидное заключается в том, что нередко (не всегда, к счастью) проблема остается в своем первозданном виде.

Метание – реакция на стрессовое воздействие по модели «храбро сражаться». И управленец, у которого она проявилась, может надеяться на то, что какое-то из его усилий подействует, и он выйдет победителем из схватки с проблемой. Но усилия, которые затрачивает руководитель, всегда бывают значительны, риски, которые возникают вследствие этих усилий, велики, а надежда на успех – не маловата.

Хотелось бы вернуться к началу: все перечисленные реакции – совершенно естественны для нормального homo sapiens, и в их основе лежит человеческая физиология. И цель у этого механизма, можно сказать, благая – сделать лучше этому самому homo sapiens. Но с учетом того, как изменилась на Земле жизнь со времен появления на ней человека разумного, управленцам есть смысл сесть и задуматься – не пора ли начать диалог с собственным механизмом стрессовой реакции?

<http://www.ubo.ru/articles/?cat=144&pub=2837>

Что такое стресс-менеджмент. Части V, VI

На заметку

Исследования и рейтинги на экспертном канале

30 лучших финансовых вузов России

«Финанс» заполняет вакуум в сфере рейтингов финансовых вузов, представляя свой, наиболее объективный список. Главный параметр – образование финдиректоров крупнейших компаний России

Рейтинг университетов мира 2010. Версия The Times Higher Education

The World University Rankings 2010. Составлен The Times Higher Education.

Международный рейтинг университетов QS 2010

Основными критериями в составлении рейтинга QS являются академическая репутация, востребованность у работодателей, соотношение количества студентов и преподавателей, а также цитируемость на международном уровне.

Рейтинг государственных вузов по среднему баллу ЕГЭ-2010

Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ) и Российское агентство международной информации "РИА Новости" представляет подготовленный по заказу Общественной палаты РФ рейтинг вузов РФ по среднему баллу ЕГЭ.

ЯндексДирект

Поздравления с днем рождения!

Оригинальные, веселые, неожиданные и традиционные!

www.voicecards.ru

Бизнес стал доходным за 1 месяц!

Индивидуальные коуч-сессии с руководителем для роста дохода и прибыли.

s-r-b.ru

Дать объявление

Новости лидеров рынка бизнес-образования

28 декабря С успехом прошел мастер-класс Дианы Ромашиной «Практика бюджетирования Шаг за шагом: от разработки бюджета компании до управления»

28 декабря Февральская акция! Второй Бизнес-семинар бесплатно!

27 декабря MBA и отраслевые МВА от Moscow Business School для руководителей и предпринимателей по льготным ценам от 89 т.р.: учеба с 20 января!

27 декабря Новогодний подарок от ГК "ИНТАЛЕВ": "Корпоративный контроллинг!"

27 декабря Дополнительное профессиональное образование: управление организационными изменениями и подготовка бизнес-тренеров

Актуальные исследования

Итоги 2010 года на рынке труда

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Технический директор: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob.ru. Декабрь 2010г.

Рынок труда

Гендерные стереотипы российского рынка труда

Исследование Superjob. Декабрь 2010

Рынок труда

Рынок труда: мониторинг, динамика, индексы. Ноябрь 2010

Исследование Superjob. Ноябрь 2010

Рынок труда

Директор по продажам: предложения работодателей и ожидания претендентов

Исследование Superjob. Ноябрь 2010г.

Рынок труда

Часть V

Основная проблема нейтрализации стрессового воздействия заключается в том, что «изнутри» трезво оценить обстановку крайне сложно

В общем, все ужасно – «гипс снимают, клиент уезжает», все мы находимся под стрессовым воздействием, и ничегошеньки-то с этим не поделаешь. Обнадеживает в таком случае лишь идея начать диалог с собственным механизмом стрессовой реакции. Но как это сделать? «Народные» техники стресс-менеджмента мы уже рассмотрели (см. «Что такое стресс-менеджмент. Часть третья»), и это – один из вариантов. Но бывает и так, что они не действуют – потому ли, что использовалась не та техника, или использовалась, но слишком поздно, или, скорее всего, стрессовая нагрузка выдалась непосильной… В общем, пора обращаться к специалисту. И сразу возникает уйма вопросов. А кто? А как? А что со мной будут делать? И что я получу в итоге?

Попробуем разобраться по всем пунктам. Но сначала надо определить, что для самого человека будет признаком того, что самостоятельно справиться со стрессовой нагрузкой и ее последствиями ему не удается и посему надо искать соответствующего специалиста. Уточнение актуальное: одна из основных проблем нейтрализации стрессового воздействия как раз в том и заключается, что самостоятельно и «изнутри» трезво оценить обстановку крайне сложно, а, значит, и принять решение о подобном сотрудничестве. И все-таки, есть признаки, которые просто кричат – хором или поодиночке:

1. Резкое ухудшение самочувствия; что показательно – «на пустом месте». Вроде, ничего не болит, медицинская диагностика (это для тех, кто ее удосужился сделать) особых проблем со здоровьем не показывает, а чувствуешь себя отвратительно, часто мелькают мысли типа «устал», «жить неинтересно», «выдохся», «нет сил», «все достало».

2. Обострение имеющихся «болячек» по принципу «где тонко – там рвется». Привычные средства – и народные, и медикаментозные – не помогают.

3. Зашкаливающая раздражительность. Нет, конечно, в момент эмоциональной вспышки все кажется логичным – но уже через пять – десять минут, в зависимости от особенностей темперамента, становится самому странно: с чего это вдруг такая буря?

4. Постоянно растущая склонность к злоупотреблению любимой «вредной привычкой». Кто-то начинает в два – три раза чаще, чем раньше, курить; кто-то налегает на алкоголь, кто-то систематически переедает, мучаясь при этом угрызениями совести. Возможны и другие варианты, но смысл всегда один и тот же – потеря контроля над тем, что раньше удавалось худо-бедно сдерживать.

5. Появление необъяснимой напряженности в отношениях с близкими людьми: членами семьи, друзьями, коллегами. Именно необъяснимой, поскольку с логической точки зрения ничего в отношениях не изменилось, но твое поведение отчего-то всех перестало устраивать.

6. Время от времени, чем дальше, тем чаще, появляется соображение: «Надо что-то делать!» Но при каждой попытке развить эту мысль на тебя нападает жуткая усталость, и думать просто не получается.

7. Вдруг подворачивается проект, который представляется очень соблазнительным, но явно потребует огромного количества сил, времени и денег. При этом до боли ясен тот факт, что нужные ресурсы можно выделить, лишь полностью «обесточив» все текущие и запланированные на ближайшее будущее проекты. Но бороться с желанием взяться за новый проект сложно до чрезвычайности.

Обнаружив у себя один или несколько из перечисленных выше признаков, можно для очистки совести сначала попытаться воздействовать на них «народными» техниками стресс-менеджмента: вдруг все не так уж плохо, и какая-либо техника поможет. Но довольно-таки велика вероятность того, что не поможет – или поможет, но не в той мере, в какой требуется. И вот тогда надо обращаться к специалисту.

И вот теперь надо вернуться к вопросам, которые были обозначены в самом начале, и ответить на них.

Вопрос: а специалист – это кто? Врач? Психолог? Коуч? Кто-то еще?

Ответ: это может быть и врач, и психолог, и коуч, и специалист с иной профессиональной квалификацией. Но при этом у него должны быть либо серьезное образование (полуторамесячные курсы переподготовки с «кого-то-там» на «кого-то-где» – не в счет) в области работы со стрессом, либо приличный практический опыт в той же области; если присутствует и то, и другое – совсем хорошо.

Вопрос: как может происходить такая работа?

Ответ: индивидуально, ориентируясь на тип и персональный темп клиента, но ни в коем случае не в безразмерном формате. Обычно под каждого конкретного клиента формируется конкретный «пакет» антистрессовых мероприятий, оговариваются частота (как правило – один-два раза в неделю) и общее количество встреч (как правило – от 10 до 20), равно как и результат, к которому надо если не прийти, то хотя бы значительно приблизиться.

Кстати, специалист может и отказаться от совместной работы, придя к выводу, что это – не его случай. Не все проблемы, с которыми обращаются клиенты, можно решить посредством стресс-менеджмента, не знаю уж, к счастью или к сожалению.

Вопрос: что будет делать специалист?

Ответ: исходя из личных особенностей клиента, специалистом всегда выбирается новая тактика, шаблонов тут нет – уж очень тонкая это материя. Разумеется, эта тактика обсуждается с клиентом – вопрос его комфорта очень значим для успеха дела. Но, безусловно, здесь имеются закономерности, этапы, которые надо пройти на пути к адекватному результату:\*

1. Определение причин проблемы.

2. Четкое обозначение последствий.

3. Инвентаризация возможностей клиента и специалиста.

4. Подбор методов решения проблемы.

5. Использование выбранных методов и получение позитивного результата.

\* Поскольку главная цель работы – поддержать клиента, естественно, акцент в бóльшей степени делается на этапах №№ 3, 4 и 5.

Самый главный вопрос клиента: что я получу в итоге?

Ответ:

1. Решение конкретной проблемы «нерабочего» состояния – и в реальные сроки.

2. Передышку, которая позволяет собраться с силами и мыслями для того, чтобы двигаться дальше, а если повезет – то и совершить прорыв (везет не всем, предупреждаю честно).

3. Доступ к внутренним и внешним ресурсам, которые раньше по тем или иным причинам не использовались клиентом.

Ключевой момент такой совместной работы – это понимание и клиентом, и специалистом, к которому он обратился, незамысловатой истины стресс-менеджмента: Проблемы, возникающие у человека вследствие стрессовых нагрузок, надо решать, а не игнорировать. Дорогу осилит идущий.

Часть VI

Почти 100% сотрудников российских компаний испытывают организационный стресс. Страхи людей и методы диагностики

Поскольку стресс, как я об этом уже писала, – чрезвычайно распространенное явление, можно говорить о стрессовом воздействии не только на людей, но и на целые организации. Конечно, точнее все-таки будет сказать так: на белом свете существует еще и стрессовое воздействие на людей в организации, и оно имеет свои отличия от индивидуального стрессового воздействия. В классическом понимании организационный стресс – психофизическое напряжение сотрудников организации, которое связано:

– с физическими и психологическими перегрузками при выполнении должностных обязанностей на непосредственном рабочем месте;

– с недоработками в том, как организован труд людей, работающих в конкретной компании;

– с высоким фактором неопределенности и проистекающим из него перманентным поиском новых вариантов поведения.

Нотабене: любопытно, а найдется ли в наше время в России хотя бы одна организация, в которой не будут ярко выражены все эти признаки организационного стресса? Думаю, что нет. Так что опять подтверждается мысль о том, что стресс – естественная часть нашей жизни.

Если выражаться проще, то организационный стресс – это такое состояние души и тела каждого человека в компании, при котором к его персональным стрессорам (и реакциям на них) прибавляются еще и стрессоры (и, опять-таки, реакции на них), характерные именно для этой организации и именно для этой профессии. Причем не просто прибавляются, а активно взаимодействуют между собой. А когда ко всему этому подключаются еще и стрессоры макроуровня (вроде того же экономического кризиса, радикальных изменений в законодательстве страны или потрясений в конкретной отрасли) – мало не покажется никому, давление на людей в организации оказывается чрезвычайное. Ну да это не новость. Может, как раз поэтому у приличной части соискателей на управленческие, да и не только управленческие, вакансии, уже давно стало правилом хорошего тона указывать в своем резюме в рубрике «Личные качества» такую персональную характеристику, как стрессоустойчивость – на радость эйчарам, которые будут эти резюме читать? Дескать, вот я какой, ничем меня не прошибешь, берите, не прогадаете. Словом, гвозди бы делать из этих людей… Но не будем отвлекаться, мы сейчас об организационном стрессе.

Существуют такие сферы человеческой деятельности, где мощная стрессовая нагрузка предполагается по умолчанию. Представьте себе, к примеру, особенности работы спасателя МЧС, летчика-испытателя, врача, специализирующегося в области медицины катастроф: ведь не каждый выберет такую работу, и не каждый из тех, кто выбрал, сумеет на ней удержаться. А почему? Потому что здоровья не хватит изо дня в день выносить такую нагрузку. Хотя разговор сейчас не о них, так как парадоксальным образом люди «стрессогенных» профессий лучше справляются с последствиями стресса: во-первых, как правило, туда изначально попадают люди с сильной нервной системой, а, во-вторых, работает принцип «кто предупрежден, тот вооружен». Правда – и это обратная сторона медали – и профессиональное «выгорание» у них бывает выражено гораздо значительнее.

Но даже если профессия у человека вполне мирная, организационный стресс ему все равно процентов на девяносто гарантирован. Главной причиной организационного стресса у сотрудников бывает внутренний раздрай между требованиями со стороны руководства (как правило, не оформленными в виде четких стандартов или понятных и «не для галочки» прописанных должностных функций) и собственными пожеланиями к наполнению и конечным целям своей работы. Порой к ним приплюсовывается еще и «сугубо человеческий фактор»: неосознанное противоречие между амбициями человека и его реальными возможностями (например, молодой сотрудник искренне уверен в том, что может легко и в одиночку выполнить сложный проект, но в действительности его компетенций пока хватит лишь на небольшой участок технической работы в этом проекте). С подобным противоречием мало что можно поделать: переубедить нельзя, дать попробовать что-то сделать, чтобы запорол и сам увидел все свои ограничения – опасно и дорого, уговорить подождать и еще подучиться – не всегда получается. Эффективно воздействовать на данную причину организационного стресса можно лишь путем развития внутрифирменной системы наставничества или привлечением внешнего специалиста в сфере коучинга, но это пока большая редкость.

А как проявляется организационный стресс внутри компании? На уровне людей – в виде всевозможных страхов у сотрудников организации. Это:

1. Страх потерять работу

Это в наши дня наиболее распространенный страх, что, собственно, и не удивительно в нынешней ситуации – когда только-только прошли массовые сокращения персонала и вполне могут начаться новые. Для многих людей, работающих в коммерческом секторе российской экономики, увольнение чревато проблемой остаться без средств к существованию. Голодной смертью (явно, во всяком случае) пока никто умереть не боится, а вот, к примеру, потерять жилье, если оно съемное или ипотечное – реально.

2. Страх допустить ошибку

Чем сильнее информационная нагрузка, чем чаще в компании принято строго наказывать за ошибки, чем выше фактор неопределенности, тем более вероятно проявление этого страха. Чревато: депремированием, конфликтом с руководством и коллегами, а в худшем случае и увольнением. Результатом допущенной ошибки, кроме грустных экономических и социальных последствий, может оказаться и последствие психологическое, а точнее – мощный пинок по самолюбию сотрудника; и даже существует некая закономерность: чем обширнее у человека профессиональный опыт, тем важнее для него психологический фактор и тем критичнее сделать ошибку.

3. Страх не справиться с полученным заданием и оказаться хуже других

Это уже про глубоко личное: самооценку, чувство соперничества, невыполненные обязательства перед самим собой или кем-то из близких и т.п. Чревато: проблемами со здоровьем, резким ухудшением отношений с коллегами, «потерей лица» в коллективе.

Ясное дело, никто из сотрудников не станет исповедоваться в своих страхах коллегам (разве что основательно выпив на корпоративной вечеринке или во время совместного похода в бар в конце недели и горько пожалев о своей откровенности уже на следующий день). Опросы на выявление в компании симптомов организационного стресса, столь популярные раньше на Западе, в России не прижились по простой причине: наши люди, даже отвечая анонимно, в большинстве своем врут как сивые мерины – наверное, на всякий случай. И результаты опроса почти всегда оказываются не очень достоверными. Потому диагностировать организационный стресс в компании можно на уровне процесса – и делать это зачастую приходится совершенно ненаучными методами.

Метод № 1. Ex silentio, то бишь по умолчанию

Исходим из того, что если есть организация, если эта организация функционирует в условиях экономического кризиса и если все это происходит в России, где менеджмент подвержен многочисленным болезням роста – в этой организации наверняка присутствует такое явление, как организационный стресс. Следовательно, главный вопрос для того, кто хочет заняться решением проблем такого рода в конкретной организации, – не наличие в компании стресса, а степень его выраженности.

Метод № 2. Диагностика по состоянию психологического климата в организации

Есть такое понятие, которое очень любят эйчары и при упоминании которого нередко морщится руководство, – «психологический климат». Что это такое – до сих пор окончательно не решено, всяк этот термин трактует по-своему, а формулировки, которая бы устраивала абсолютно всех, еще не придумали. Но вообще-то, с этой расплывчатой субстанцией – психологическим климатом – работать можно: измерить его нельзя, но оценить, используя специальные приемы, реально. И тогда можно предположить: если психологический климат в компании вот такой, то организационный стресс выражен умеренно, а если, скажем, вот этакий – пора принимать меры.

Метод № 3. Диагностика по «слабым сигналам»

Существует ряд критериев, по совокупности которых можно предположить наличие в компании организационного стресса (хотя, если вернуться к методу № 1, то и предполагать-то не надо, все и так понятно) и степень его выраженности. Привожу только некоторые из них, пожалуйста, не удивляйтесь, они странные:

– состояние офисной оргтехники;

– поведение сотрудников службы охраны и reception;

– особенности взаимодействия между вспомогательным персоналом и теми, кто зарабатывает компании деньги;

– состояние помещений с надписью WC;

– галстуки у топ-менеджеров и т.п.

Чем стрессовые проявления (и на уровне людей, и на уровне процессов) при организационном варианте отличаются от проявлений при варианте персональном? Ведущее различие заключается в том, что при организационном стрессе для людей, работающих в одной структуре, типичны похожие (но не окончательно идентичные, поскольку в каждом случае присутствует и личная специфика) друг на друга проявления – ведь и стрессоры на них действуют одни и те же. И это в какой-то мере удобно – если решать проблему организационного стресса, можно подготовить единую программу, а не работать с каждым сотрудником индивидуально. Заметьте: если. Здесь-то и собака зарыта: процесс созревания такого решения долог и труден, хотя – спасибо кризису – кажется, дело сдвинулось с мертвой точки.

Елена Закаблуцкая

<http://www.ubo.ru/articles/?cat=144&pub=2845>

КЛАССНая ССЫЛКА [www.lossofsoul.com/STRESS/introduction.htm](http://www.lossofsoul.com/STRESS/introduction.htm)

Книга…..

<http://fictionbook.ru/author/nataliya_evgenevna_vodopyanova/psihodiagnostika_stressa/read_online.html?page=20#part_3620>