

18+

Елена Акчурина

---

**Стрессы  
в деятельности  
руководителя**

Елена Акчурина

**Стрессы в деятельности  
руководителя**

«Издательские решения»

**Акчурина Е.**

Стрессы в деятельности руководителя / Е. Акчурина —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-678380-5

Власть не дает руководителю свободы, но она дает ему возможность действовать. Однако, действия руководителя имеют свою цену. И цена эта — постоянное пребывание в самом эпицентре бури. Эта книга — не сборник абстрактных теорий, а практическое руководство, написанное с пониманием жизненных реалий руководителя. Эта книга — не сборник универсальных рецептов, а путеводитель по трансформации стресса руководителя в источник его профессионального развития и личностного роста. Интересно? Тогда читайте!

ISBN 978-5-00-678380-5

© Акчурина Е.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение. Неизбежный спутник руководителя	6
Глава 1. С чего бы стрессу взяться?	10
За все в ответе	11
Неподконтрольная работа	13
Кто не рискует	15
Неиссякаемый поток	18
За тех, кто с нами	21
Лучше лучшего	23
То, чего не хватает	25
Раз конфликт, два конфликт	27
Глава 2. Психологический багаж руководителя	31
Двигатель прогресса и источник напряжения	34
Искусство эффективного взаимодействия	38
Мастерство управления конфликтами	41
Эмоции под контролем	44
Принцип неваляшки	46
Выбор оптимального пути	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# **Стрессы в деятельности руководителя**

**Елена Акчурина**

© Елена Акчурина, 2026

ISBN 978-5-0067-8380-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение. Неизбежный спутник руководителя

Власть не дает руководителю свободы, но она дает ему возможность действовать. Однако, за все в этом мире приходится платить. Вот и действия руководителя тоже имеет свою цену. И цена эта, в данном случае, – постоянное пребывание в эпицентре непрекращающейся бури под названием «Стресс».

Представьте себе канатоходца. Он максимально сосредоточен на своих движениях. Его цель – пересечь пропасть. Но порывы ветра пытаются сбить его с ног, трос качается, а внизу – бездонная пропасть... Почувствовали аналогию? Современный руководитель – это и есть тот самый канатоходец. Его пропасть – это ответственность. Ветер – это бесконечный поток задач. А трос под ногами – это его собственные ресурсы: физические и психологические.

Добро пожаловать в мир, где все принимаемые решения имеют вес, ответственность никогда не спит, а адреналин явно зачастил к вам в гости. Добро пожаловать в окружающий мир руководителя! Осмелюсь предположить, что вы начали читать эту книгу не случайно. Вероятно, уже познакомились с этим особым видом усталости, который не проходит после выходных дней, с этим постоянным фоном напряжения, с ощущением того, что вы бежите по беговой дорожке, которая постоянно ускоряется. Однако, могу вас обрадовать (или не очень?). Вы не одиноки в своем мироощущении!

Стресс – неизбежный, хотя и крайне нежелательный, спутник руководителя. Но, знание – сила! Понимание природы этого стресса, причин его возникновения и, главное, инструментов управления им – ключ не только к выживанию, но и к процветанию на этом непростом, но захватывающем пути.

С чего бы стрессу взяться? Причины – это фундамент любой проблемы. На страницах книги мы с вами тщательно разберем **причины возникновения** стрессов в деятельности руководителя. Вы узнаете как высокий уровень ответственности, недостаток контроля над ситуацией, неопределенности, изменения, риски, информационная перегрузка, перфекционизм, завышенные требования к себе и многое другое создают уникальный стрессовый коктейль, который способен подорвать даже самую крепкую психику. Все это вместе создает постоянный фон, на котором разворачиваются все остальные драмы. Вы поймете, что стресс – это сложная мозаика различных факторов, и научитесь идентифицировать свои персональные «горячие точки».

Затем мы с вами детально рассмотрим **психологический багаж** управленческой деятельности, который так необходим для стресс-менеджмента руководителя. Поговорим о лидерстве и авторитете, мотивации и стимулировании, коммуникации и межличностных отношениях, эмоциональном интеллекте и принятии решений, психической устойчивости и саморегуляции руководителя.

Но стресс – это не универсальный монолит. Он преломляется через уникальную призму нашей личности. Каков ваш **врожденный темперамент**: холерический огонь, флегматическое спокойствие, сангвиническая легкость или меланхолическая глубина? И как он влияет на вашу реакцию на стресс? Почему на одну и ту же ситуацию разные люди реагируют по-разному? Почему одни «заходятся» с пол-оборота, а другие сохраняют ледяное спокойствие? Как темперамент предопределяет эту реакцию? Кто находится перед вами «боевой холерик», чья энергия в стрессе зашкаливает, или уходящий в себя «вдумчивый меланхолик»? Во многом все это диктуется нашим врожденным темпераментом.

Понимание своей природной «проводки» – ключ к предсказанию уязвимых точек и поиску адекватных механизмов регуляции. Мы с вами разберем, как природный тип нервной системы влияет на восприятие стресса, типичные реакции на него и, что самое важное, какие индивидуальные стратегии совладания подходят именно вам. Мы исследуем эту взаимосвязь

темперамента и стресса, чтобы понять ваши сильные и уязвимые стороны. Вы узнаете, как работать «в ладу» со своим темпераментом, а не против него.

В управлении стрессом не менее важен и ваш **характер**. Если темперамент – это база, то характер – надстройка, сформированная вашим жизненным опытом. Характер – это ваш каркас. Но как его особенности могут из союзников превратиться в главных поставщиков стресса? Перфекционизм, превращающийся в самобичевание за малейший неидеальный результат. Гиперответственность, не позволяющая оптимально распределять полномочия и взваливающая все на себя. Тревожность, рисующая катастрофические сценарии на пустом месте. Или, наоборот, излишняя ригидность, неспособность адаптироваться к изменениям. Узнали своих «старых знакомых»? Наши глубинные установки, убеждения и привычные модели поведения могут быть как щитом от стресса, так и его мощнейшим катализатором, превращая управленческие вызовы в личные драмы. Познание взаимосвязи характера и стресса – ключ к осознанному управлению своими установками.

Мы с вами узнаем, как устойчивые личностные черты характера взаимодействуют с управленческой деятельностью руководителя. Поговорим о перфекционизме и тревожности, внутреннем и внешнем локусе контроля, оптимизме и пессимизме, ригидности и гибкости, импульсивности и резильентности, самоофективности, низкой самооценке и социальной поддержке руководителя. Поговорим о том, что развитие позитивных черт характера является важной стратегией управления стрессом. А еще выясним влияние характера руководителя на стресс у его подчиненных в его рабочем коллективе.

Чтобы там не говорили, но одной из самых мощных и частых причин возникновения управленческого профессионального стресса у руководителя являются **конфликты**. Ведь везде, где есть люди, есть и конфликты! А у руководителя людей много, и их интересы очень часто диаметрально противоположны. Конфликты просто неизбежны там, где пересекаются личные амбиции, выгодные интересы, отстаиваемые мнения, несовпадающие взгляды и разные ценностей. Но почему конфликты становятся таким мощным источником стресса для руководителя? Конфликты между подчиненными, конфликты с коллегами-руководителями, конфликты с вышестоящим руководством, с ключевыми клиентами или партнерами – каждый из них требует вмешательства, энергии и эмоциональных затрат руководителя. Умение не просто «гасить пожары», но и предотвращать их, конструктивно ими управлять, превращая столкновение мнений в источник развития, а не разрушения – критически важный навык выживания для руководителя. Ведь неразрешенный конфликт – это постоянный источник фонового напряжения, разъедающий доверие и подрывающий мотивацию всего персонала организации.

Мы с вами рассмотрим природу и причины конфликтов, их источники и влияние на руководителя, типы конфликтов, усиливающих стресс и личностные факторы, влияющие на восприятие конфликтов руководителем, последствия конфликтов для руководителя и его рабочего коллектива. Узнаем о том, что конфликт можно рассматривать не только как проблему, но и как возможность для вашего личностного роста и профессионального развития.

Кроме того, мы посмотрим на конфликт не как на «вселенскую катастрофу», а как на довольно управляемое явление. Вы узнаете о стратегиях и стилях управления конфликтами, практических техниках их разрешения и мерах предотвращения конфликтов. А еще мы с вами поговорим о личном управлении стрессом при разрешении конфликтов.

Говоря о стрессах в деятельности руководителя, невозможно обойти стороной тему его общения со **сложными и токсичными людьми**. Манипуляторы, саботажники, вечные жертвы, агрессоры, нарциссы... Руководитель, как магнит, притягивает к себе подобные типы, поведение которых направлено на дестабилизацию рабочей атмосферы, подрыв его авторитета и много чего другого (совсем нежелательного!). Как руководителю сохранить самообладание и профессиональную эффективность, когда приходится взаимодействовать с теми, кто превращает каждую встречу с ним в поле боя или театр абсурда? Как защитить себя (и свой рабо-

чий коллектив!) от их разрушительного влияния? Это не просто вопросы коммуникативной техники, это вопросы психологической гигиены и установления здоровых границ межличностного общения.

Тем не менее, работа руководителя – это люди и умение виртуозно общаться с ними является его профессиональным (образующим!) навыком. Но что руководителю делать с теми, кто постоянно выводит его из равновесия? Ведь, согласитесь, что в каждом рабочем коллективе непременно присутствуют те, кто требуют к себе особого подхода: излишне эмоциональные, вечно недовольные, пассивно-агрессивные, изворотливые или просто с тяжелым характером и т. д. и т. п. А работа с ними требует от руководителя постоянного напряжения, огромного терпения и профессионального управленческого такта.

Давайте попробуем разобрать основные типы сложных в общении людей и постараемся вникнуть в причины их сложного поведения. Кроме того, мы с вами постараемся усвоить конкретные стратегии управления каждым типом, которые будут защищать нервную систему руководителя, помогать добиваться необходимого результата и максимально минимизировать профессиональный стресс.

Однако, сложные в общении люди не так опасны для руководителя, как люди токсичные. О, вот это особая категория! Токсичные люди не просто сложны, потому что под токсичностью понимают систематическое разрушительное поведение. Они бессознательно (или сознательно?!) отравляют рабочую атмосферу, манипулируют окружающими людьми, подрывают авторитет руководителя, распространяют негатив и т. д., и т. п. Работа с ними – это не просто стресс, а профессиональная травма. Общение с ними – это реальная угроза психологическому благополучию не только самого руководителя, но и всего рабочего коллектива организации.

Мы с вами научимся распознавать истинно токсичных людей и оценивать степень их влияния на окружающих сотрудников. Узнаем их характеристики и типы. Постараемся понять их мотивацию и опасность для руководителя. Разберем не только стратегии защиты от токсичного влияния, но и стратегии управления токсичными подчиненными: от профилактики до радикальных мер. Узнаем о том, как руководителю сохранить свое психическое здоровье при общении со сложными и токсичными людьми. Научимся выстраивать непреодолимые защитные границы и оберегать себя и свой рабочий коллектив от их воздействия. А также минимизировать тот психологический вред, который такие люди наносят благополучию окружающих их людей.

Постоянное ощущение **нехватки времени** – вот еще одна вечная проблема (каждого?!) руководителя. Хроническая нехватка времени является одним из ключевых стрессоров. Ведь это прямой путь к управленческим ошибкам и эмоциональному истощению руководителя. Но, все дело в том, что очень часто реальная проблема состоит не в количестве часов, а в их качественном и оптимальном распределении.

Так давайте попробуем выяснить, почему руководителю всегда не хватает времени и чем ему грозит такая хроническая «недостача». А также погрузимся не просто в тайм-менеджмент, а в стратегии эффективного управления временем и энергией руководителя. Изучим инструменты и методы управления временем. Узнаем, как выделить главное, как эффективно распределить задачи, как бороться с «пожирателями времени», как планировать свои действия в условиях вечного хаоса и, наконец, как перестать чувствовать себя белкой в колесе.

Когда хронический стресс переходит в **профессиональное выгорание** руководителя, то это уже не просто усталость, которую можно снять внеочередным отпуском. Это состояние эмоционального и физического истощения, сопровождающееся цинизмом, ощущением беспомощности, профессиональной бесполезности и неэффективности. А еще потерей смысла в том, что когда-то так вдохновляло. Профессиональное выгорание руководителя – это финальная стадия неуправляемого стресса. Вот только выгорание – это не личная слабость, а закономерный итог длительного воздействия всех рассмотренных ранее моментов. Его предот-

вращение – это не роскошь, а стратегическая необходимость для сохранения психического и физического здоровья руководителя.

На страницах книги мы с вами разберем специфику, причины и факторы, способствующие профессиональному выгоранию руководителя. Подробно рассмотрим тревожные симптомы и стадии развития выгорания. Поговорим о его преодолении. И, самое главное, построим комплексную систему профилактики и предотвращения профессионального выгорания руководителя. Вы узнаете о том, как создать свою личную «противопожарную» систему, как распознать первые тревожные звоночки не только у себя, но и у своих подчиненных и (главное!) что нужно делать, чтобы не сгореть дотла на любимой работе.

Эта книга – не сборник абстрактных теорий. А скорее практическое руководство, написанное с пониманием реалий повседневной профессиональной управленческой деятельности руководителя. Мы будем опираться на данные психологии, нейрофизиологии, менеджмента и, конечно же, реальный жизненный опыт. Цель этой книги – не запугать руководителя, а вооружить его. Дать ему не просто информацию, а инструменты для диагностики своего состояния, понимания механизмов стресса и выстраивания эффективных стратегий защиты.

Но, эта книга – не сборник универсальных рецептов на все случаи жизни. Ведь каждая личность уникальна, а каждая организация своеобразна. Эта книга скорее путеводитель руководителя по трансформации профессионального стресса из врага, разрушающего его физическое и психическое здоровье, в управляемый фактор, с которым можно (и нужно!) работать, минимизируя его вред, и даже находить в этом вызове источник своего профессионального развития и личностного роста.

В первую очередь руководителю нужно понять, что управление стрессом – это высший пилотаж управленческого мастерства, фундамент для его долгой и эффективной профессиональной деятельности. Готовы ли вы заглянуть за фасад своей (само?) уверенности и взять под контроль ту самую невидимую силу, которая определяет вашу, не только профессиональную, жизнь гораздо больше, чем вы думаете?

Но, приготовьтесь к честному и открытому разговору. Поверьте, вам не один раз предстоит признаться самим себе в том, что вы так тщательно скрывали от окружающих вас людей и старательно прятали в самые дальние уголки своей психики. А ось само «исправится»? Нет! Само ничего не исправится! Для того чтобы что-то исправить, нужно приложить определенные усилия. И, прежде всего, свои собственные! Итак, вы готовы? Тогда начинаем!

## Глава 1. С чего бы стрессу взяться?

Любой, кто хотя бы однажды надевал на себя тяжелую корону руководителя, знает, что она непременно идет в комплекте с увесистой сумкой всевозможных проблем. «Успокойся, это всего лишь работа», – заявляют вам друзья и родственники с саркастической улыбкой. Вы многократно слышали эту небрежно брошенную фразу. Но самое интересное заключается в том, что чаще всего это происходит именно в тот момент, когда вы буквально каждой клеточкой своего организма чувствуете, как внутри вас с невероятной быстротой нарастает напряжение, а окружающий мир вокруг вас начинает сужаться до размеров монитора вашего ноутбука.

Для современного руководителя, в стремительно изменяющемся мире, работа – это далеко не «всего лишь». Это целый комплекс различных задач, обязанностей, ожиданий и, к сожалению, – стресса. Но, казалось бы, с чего ему, этому самому стрессу, вдруг возникать? Разве современный руководитель не должен быть закаленным профессионалом, способным хладнокровно решать любые возникающие проблемы? Ответ, разумеется, – нет. Руководитель – тоже человек! А это значит, что как и любой другой человек, он подвержен влиянию стрессоров. Дело в том, что в деятельности руководителя, стресс часто носит специфический характер, обусловленный особенностями его профессиональной роли. Давайте попробуем разобраться и понять, откуда берутся стрессы в деятельности руководителя, какие факторы способствуют их возникновению и почему они так опасны для эффективного управления организацией.

На первый взгляд, кажется, что вроде бы все логично: профессиональная ответственность, постоянное принятие верных решений, необходимость держать руку на пульсе всего – от закупок туалетной бумаги до стратегических планов. От всего этого профессиональный стресс руководителя довольно часто выходит за рамки обычного и превращается в хронического компаньона, который с упорным постоянством отравляет жизнь руководителя и влияет на его здоровье.

Так с чего же, собственно, берется этот самый профессиональный стресс в деятельности руководителя? Разложить по полочкам его источники – задача далеко непростая, поскольку они часто переплетаются между собой, наслаиваются друг на друга и маскируются под обычную рутину. Но давайте попробуем выделить основных «зачинщиков» этого неприятного явления.

К ним относятся: высокий уровень ответственности; недостаток контроля над ситуацией; неопределенность, изменения и риски; информационная перегрузка и необходимость быть постоянно на связи; ответственность за людей и их благополучие; перфекционизм и завышенные требования к себе; хронический дефицит времени; межличностные конфликты; конфликты ролей; конфликты интересов и постоянное давление на руководителя.

## За все в ответе

Краеугольным камнем появления стресса в деятельности руководителя, безусловно, является высокий уровень ответственности. Каждый руководитель несет ответственность не только за свои собственные действия, но и за действия своих подчиненных. Успехи приписываются ему как лидеру, а неудачи – как просчеты в управленческой деятельности. Такая постоянная необходимость «держат все под контролем», даже когда это физически невозможно, создает у руководителя колоссальное напряжение. Постоянно нужно принимать решения, которые непременно влияют не только на судьбы других людей и их финансовое благополучие, но и на репутацию самого руководителя. Ошибка может обойтись очень дорого, и такое давление постоянно преследует руководителя.

Например, руководителю нужно принять решение о сокращении численности штата сотрудников. С одной стороны, такая возникла необходимость для организации, но, с другой стороны, руководитель понимает, что такое решение серьезно навредит людям, выплачивающим кредиты и займы. Как руководителю справиться с таким грузом ответственности? Где найти баланс между производственной необходимостью и пониманием ситуации для конкретных людей? А ведь это всего лишь один маленький пример, иллюстрирующий, насколько тяжелым может быть груз ответственности руководителя.

Ответственность для руководителя является не просто производственной обязанностью. Она является определяющей чертой его профессиональной роли. Ведь именно на его плечах лежит ежедневное принятие решений, определяющих развитие и процветание организации, достижение поставленных целей и благополучие сотрудников. Высокий уровень ответственности является неизбежным атрибутом руководящей должности и часто становится мощным источником стресса для руководителя.

Природа стресса, порожденного высоким уровнем ответственности руководителя, довольно обширна и многогранна. Она обусловлена такими ключевыми факторами как цена ошибки, неопределенность и непредсказуемость, давление заинтересованных сторон, нехватка времени и перегрузка информацией, эмоциональное выгорание. Понимание этих факторов является первым шагом к разработке эффективных стратегий управления стрессом и поддержанию высокой работоспособности руководителя.

*Цена ошибки* руководителя, в отличие от рядового сотрудника, имеет намного более серьезные последствия. Неверное стратегическое решение руководителя может привести к значительным финансовым потерям и даже к краху всей организации, потере репутации, как самого руководителя, так и всей организации в целом, снижению морального духа в коллективе и множеству других нежелательных последствий. Само осознание такой высокой цены, висящей над каждым принятым решением, уже создает у руководителя постоянное напряжение и страх совершить ошибку. И этот страх может парализовать, помешать объективной оценке ситуации и принятию рационального верного решения.

Довольно часто руководителю приходится действовать в условиях постоянной *неопределенности и непредсказуемости*. Очевидно, что невозможно спрогнозировать будущее с абсолютной точностью, а это означает, что руководителю часто приходится принимать решения, основываясь на неполной и противоречивой информации. Такая неопределенность и непредсказуемость порождают тревогу и страх перед будущим, и, соответственно, усиливают стрессовую нагрузку руководителя.

На руководителя постоянно оказывается *давление со стороны различных заинтересованных сторон*: акционеров, инвесторов, сотрудников, клиентов, партнеров и контролирующих органов. При этом каждая из этих сторон имеет свои ожидания и выдвигает свои требования, часто противоречащие друг другу. Поэтому удовлетворить их все одновременно практически

невозможно. Вот и получается, что такая постоянная необходимость балансировать между различными интересами, учитывать противоречивые мнения и периодически находить компромиссы, которые будут устраивать всех (или почти всех!), создает значительное психологическое напряжение для руководителя.

*Нехватка времени и перегрузка информацией* также являются ключевыми факторами, обуславливающими природу стресса руководителя. Чаще всего руководителю приходится работать в условиях жесткого цейтнота, постоянно переключаясь между множеством различных задач и проектов. Объем информации, которую необходимо постоянно обрабатывать, не просто огромен, так он еще и растет как снежный ком. Поэтому нет ничего удивительного в том, что нехватка времени и перегрузка информацией приводят руководителя к хронической усталости, снижают концентрацию внимания и затрудняют принятие оптимальных решений.

Постоянная работа под давлением различных сторон, необходимость принимать сложные и ответственные решения, разрешать различные конфликты и при этом постоянно поддерживать мотивацию своих подчиненных приводят руководителя к *эмоциональному выгоранию*. Руководитель, находящийся в состоянии эмоционального истощения, теряет интерес к своей работе. Он становится раздражительным и циничным. Все это негативно сказывается на эффективности управленческой деятельности и на межличностных отношениях руководителя с окружающими его людьми.

Таким образом, высокий уровень ответственности является мощным источником стресса для руководителя.

## Неподконтрольная работа

Парадоксальным является тот факт, что, несмотря на высокий уровень ответственности, руководитель часто испытывает недостаток контроля над ситуацией. Различные внешние факторы, такие как экономическая нестабильность, действия конкурентов, изменения в законодательстве, оказывают существенное влияние на деятельность организации, но руководитель никак не может на них повлиять. Также ощущение беспомощности перед лицом обстоятельств может быть крайне неприятным и вызывать чувство тревоги у руководителя.

К недостатку контроля также относится зависимость руководителя от действий своих сотрудников. Руководитель может распределить задачи между подчиненными, но он не может быть абсолютно уверен в том, что они будут выполнены качественно и в срок. Такая зависимость от действий других людей, помноженная на высокий уровень ответственности, создает дополнительный стресс для руководителя.

Речь идет не о тотальном контроле руководителя за каждым шагом своих подчиненных, что скорее относится к микроменеджменту и также является источником стресса не только для руководителя, но и для его подчиненных. Здесь подразумевается ощущение недостаточной способности руководителя повлиять на различные важные события и процессы, происходящие в самой организации или внешней окружающей среде.

Таким образом, несмотря на то, что руководитель часто ассоциируется с человеком, контролирующим ситуацию, именно недостаток контроля может быть для него мощным источником стресса. Этот недостаток проявляется в различных аспектах деятельности руководителя и может существенно влиять на его психологическое состояние.

Недостаток контроля как источник стресса может проявляться у руководителя во внешних факторах, находящихся вне его контроля; в зависимости от других подразделений или лиц; от недостаточности информации; от неэффективных систем контроля; от недостатка полномочий; от неконтролируемых чрезвычайных ситуаций.

Руководитель может испытывать стресс *из-за внешних факторов, находящихся вне его контроля* на которые он не может повлиять. Например, таких как экономическая ситуация в стране, изменения в законодательстве, действия конкурентов или внезапные технологические прорывы. Осознание своей беспомощности перед этими внешними силами порождает чувство неопределенности и тревоги. Руководитель вынужден адаптироваться к изменяющимся условиям, что требует гибкости и устойчивости, но отсутствие контроля над ситуацией может приводить к ощущению потери почвы под ногами.

Работа руководителя часто *зависит от слаженной работы других подразделений или действий других лиц* (поставщиков, партнеров, клиентов). Если эти подразделения или лица не выполняют свои обязательства вовремя или не достигают необходимого качества, это может привести к задержкам в реализации проектов, финансовым потерям и другим негативным последствиям. Чувство зависимости от других и невозможность повлиять на их действия создает значительное напряжение.

Принятие обоснованных решений требует доступа к достоверной и актуальной информации. Если руководитель не получает своевременную и полную информацию о происходящих процессах, это затрудняет принятие решений и увеличивает риск ошибок. *Недостаток информации* порождает чувство неопределенности и неуверенности в своих действиях, что приводит к стрессу.

В организации могут существовать *неэффективные системы контроля*, которые не позволяют руководителю вовремя выявлять проблемы и отклонения от плана. Например, отсутствие четких показателей эффективности или неработающие механизмы обратной связи. Это

приводит к тому, что руководитель узнает о проблемах слишком поздно, когда их уже сложно решить.

Иногда руководитель испытывает *недостаток полномочий* для принятия необходимых решений или для влияния на ситуацию. Например, он может иметь ограниченный бюджет или не иметь права самостоятельно нанимать и увольнять сотрудников. Это ограничивает его возможности и создает чувство беспомощности.

Непредсказуемые события, *неконтролируемые чрезвычайные ситуации*, такие как аварии, стихийные бедствия или внезапные кризисы, могут полностью вывести ситуацию из-под контроля. Руководитель вынужден действовать в условиях неопределенности и дефицита времени, что требует от него максимальной собранности и стрессоустойчивости.

Снижение стресса, вызванного недостатком контроля, требует от руководителя работы в таких направлениях, как укрепление связей и налаживание коммуникаций с другими подразделениями и лицами, от которых зависит его работа; создание эффективных систем контроля, позволяющих вовремя выявлять проблемы и отклонения; делегирование полномочий своим подчиненным; повышение своей квалификации и развитие навыков принятия решений в условиях неопределенности; создание плана действий на случай чрезвычайных ситуаций; сосредоточение на том, что находится в зоне контроля, и принятие того, что контролировать невозможно.

Важно понимать о том, что полный контроль над любой ситуацией просто невозможен, и поэтому не стоит к нему стремиться. Однако увеличение зоны своего контроля и развитие навыков управления в условиях неопределенности помогут руководителю снизить уровень стресса и повысить свою эффективность.

## Кто не рискует

Современный мир характеризуется высокой степенью динамичности, неопределенности, непредсказуемости и постоянными изменениями. Рынки и законы меняются, появляются новые технологии, конкуренты не дремлют, возникают новые угрозы, экономические кризисы подкрадываются незаметно. Технологические прорывы, меняющиеся рыночные тенденции, политическая нестабильность, глобальные кризисы – все это создает атмосферу постоянной неопределенности, которая в сочетании с неизбежными изменениями и рисками, становится мощным источником стресса для руководителя.

Руководитель должен быть готов к этим изменениям и быстро адаптироваться к новым условиям. Он постоянно находится в состоянии прогнозирования и оценки рисков. Руководитель вынужден принимать решения в условиях неопределенности и неполной информации, гадая, какой шаг окажется верным, а какой обернется катастрофой. Он должен прогнозировать будущее и адаптироваться к постоянно меняющимся обстоятельствам. Эта постоянная неопределенность и вечное ожидание чего-то требует от руководителя гибкости, креативности, устойчивости и готовности к риску, но также может приводить к тревоге, неуверенности и страху. Все это вместе является мощным генератором стресса для руководителя.

Рассмотрим подробнее каждый элемент этого «чудесного трио»: неопределенность, изменения, риски.

В любой организации существует множество факторов, которые невозможно предсказать с абсолютной точностью. Это касается как внешней среды (поведение конкурентов, изменения в законодательстве, экономические колебания), так и внутренних процессов (непредвиденные сбои в работе оборудования, увольнение ключевых сотрудников, изменения в стратегии компании). Неопределенность создает ощущение отсутствия контроля и порождает тревогу о будущем.

Неопределенность в работе руководителя проявляется в непредсказуемости внешней среды, неполноте информации, размытости целей и задач, неясности перспектив, неизвестности последствий принятых решений.

*Непредсказуемость внешней среды* выражается в изменениях законодательства, действиях конкурентов, колебании спроса и других внешних факторов, которые трудно спрогнозировать и контролировать.

*Неполнота информации* мешает принятию решений в условиях дефицита данных, когда приходится полагаться на интуицию и не всегда надежные источники.

*Размытость целей и задач* выражается в нечетко сформулированных целях, отсутствии конкретных задач и критериев успеха, что затрудняет планирование и оценку результатов.

*Неясность перспектив* и отсутствие уверенности в будущем организации, в стабильности рынка и в собственной карьере.

*Неизвестность последствий принятых решений* проявляется в осознании руководителем того, что даже хорошо продуманное решение может привести к непредсказуемым и негативным результатам.

Организации, которые стремятся к дальнейшему развитию и выживанию на рынке, постоянно претерпевают изменения. Это может быть внедрение новых технологий, реорганизация структуры компании, изменение стратегии, запуск новых продуктов или выход на новые рынки. Изменения, даже если они направлены на улучшение, часто воспринимаются сотрудниками как угроза и вызывают сопротивление. Руководителю приходится управлять этими изменениями, смягчать негативные последствия и мотивировать сотрудников на адаптацию.

Любая деятельность организации сопряжена с определенными рисками. Риски, в свою очередь, представляют собой вероятность наступления неблагоприятных событий, которые

могут повлиять на достижение целей организации. Руководителю необходимо оценивать риски, разрабатывать стратегии по их минимизации и быть готовым к неожиданным последствиям.

Руководитель постоянно сталкивается с необходимостью управления различными рисками. К ним относятся: финансовые, стратегические, операционные, репутационные, юридические риски и риски, связанные с человеческими ресурсами.

К *финансовым рискам* относятся риски убытков, потеря инвестиций, неплатежеспособность клиентов, снижения рентабельности.

К *стратегическим рискам* относятся неправильный выбор направления развития, неэффективная конкуренция.

К *операционным рискам* относятся риски сбоев в производственных процессах, поломок и сбоев оборудования, ошибок персонала.

К *репутационным рискам* относятся риски потери доверия клиентов, партнеров и общественности из-за негативных отзывов клиентов и скандальных публикаций в СМИ, некачественного обслуживания или неэтичного поведения.

К *юридическим рискам* относятся риски судебных исков, штрафов и других юридических санкций.

К *рискам, связанные с человеческими ресурсами* относятся риски ухода ключевых сотрудников, конфликтов в коллективе, снижения мотивации и продуктивности.

Сочетание неопределенности и различных рисков создает для руководителя ситуацию постоянной тревоги и напряжения. Необходимость принимать решения в условиях неполной информации и высокой вероятности наступления неблагоприятных событий заставляет его постоянно быть в «тонусе», просчитывать различные сценарии и искать способы минимизации рисков. Это требует огромных затрат энергии и может привести к хроническому стрессу, эмоциональному выгоранию и заметному ухудшению здоровья.

Таким образом, неопределенность и риски являются постоянными спутниками деятельности любого руководителя. Именно эти факторы зачастую становятся мощным генератором стресса, подтачивающим физическое и психическое здоровье руководителя.

Влияние неопределенности, изменений и рисков на руководителя может быть крайне негативным. Оно способствует: повышению уровня стресса и тревожности, принятию необдуманных решений, снижению креативности и инноваций, проблемам со здоровьем, эмоциональному выгоранию.

*Повышение уровня стресса и тревожности* выражается в постоянном ощущении неопределенности и необходимости адаптироваться к изменениям. Оно приводит к хроническому стрессу, тревожности и чувству истощения.

В условиях стресса и дефицита времени руководитель может принимать *необдуманные и импульсивные решения*, основанные на эмоциях, а не на рациональном анализе.

Снижение креативности и инноваций. Страх перед риском и неопределенностью может *снижать и подавлять креативность и инновационность*, препятствовать поиску новых решений и адаптации к меняющимся условиям.

Хронический стресс, вызванный неопределенностью, изменениями и рисками, может приводить к различным *проблемам со здоровьем*, таким как головные боли, бессонница, проблемы с пищеварением и сердечно-сосудистые заболевания.

Постоянная необходимость справляться с неопределенностью, изменениями и рисками приводит к потере интереса к работе и *эмоциональному выгоранию*.

Для снижения уровня стресса, вызванного неопределенностью, изменениями и рисками, руководителю необходимо: развивать навыки стратегического планирования, создавать в коллективе атмосферу открытости и доверия, учиться управлять рисками, развивать гибкость и адаптивность, а также заботиться о своем физическом и психическом здоровье.

*Развитие навыков стратегического планирования* выражается в умении анализировать ситуацию, прогнозировать будущее и разрабатывать планы на случай различных сценариев позволяет снизить уровень неопределенности и повысить чувство контроля.

*Создание атмосферы открытости и доверия в коллективе* происходит через своевременное информирование сотрудников о предстоящих изменениях, вовлечении их в процесс принятия решений и предоставлении им возможности открыто выражать свои опасения и предложения.

*Умение управлять рисками* заключается в идентификации потенциальных рисков, оценке вероятности их наступления и возможных последствий, а также разработки стратегии по их минимизации и созданию планов действий на случай возникновения кризисных ситуаций.

*Развитие гибкости и адаптивности* заключается в умении быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства, адаптировать свои планы и стратегии к новым условиям и учиться на своих ошибках.

*Забота о своем физическом и психическом здоровье* выражается в регулярных занятиях спортом, правильном питании, достаточном сне и умении находить время для отдыха и релаксации.

Управление неопределенностью, изменениями и рисками является ключевым навыком для современного руководителя. Оно позволяет не только снизить уровень стресса, но и превратить эти вызовы в возможности для личностного роста и профессионального развития руководителя.

## Неиссякаемый поток

В эпоху цифровых технологий информация льется на нас непрерывным и нескончаемым потоком информации. Современный руководитель ежедневно оказывается в эпицентре информационной лавины. Он сталкивается с беспрецедентным потоком информации: письма, отчеты, аналитические данные. Электронная почта, сообщения в мессенджерах, социальные сети, новостные ленты – все это обрушивается на него в режиме 24 на 7. При этом бурный поток новостей, отчетов, электронных писем, сообщений в мессенджерах и социальных сетях неуклонно растет, создавая феномен, который специалисты называют информационной перегрузкой.

Руководитель должен быть в курсе всех событий, происходящих в организации, в отрасли, в стране и в мире. Он должен обрабатывать огромные массивы данных, анализировать отчеты, читать новости, быстро реагировать на различные изменения и принимать решения в режиме реального времени. Помимо этого он должен участвовать в совещаниях, отвечать на письма и звонки. К тому же, благодаря смартфонам и интернету, руководитель должен находиться всегда «на связи», даже во время (законного!) отпуска и выходных дней.

Эта информационная перегрузка и постоянная доступность может привести к ощущению хаоса и цейтнота, перегрузке мозга, снижению концентрации внимания и, как следствие, – к значительным ошибкам в принятии решений. А необходимость постоянно обрабатывать огромные объемы информации, реагировать на сообщения и быть на связи в любое время суток становится просто невыносимой.

Парадоксально, но факт! Вместо того, чтобы помогать руководителю принимать обоснованные решения, этот переизбыток информации, часто становится мощным источником стресса.

Признаками информационной перегрузки являются: избыток информации, несоответствие информации потребностям, низкое качество информации, постоянные прерывания, чувство упущенных возможностей.

*Избыток информации* выражается в том, что руководитель получает гораздо больше информации, чем он способен обрабатывать и усваивать.

*Несоответствие информации потребностям* заключается в том, что большая часть получаемой информации не соответствует текущим задачам и не приносит совершенно никакой пользы.

При этом *информация может иметь низкое качество*. Она может быть неточной, устаревшей, противоречивой или просто не заслуживающей доверия.

Новые сообщения и уведомления *постоянно прерывают* руководителя, отвлекают его от работы, мешают сконцентрироваться на решаемой задаче, провести углубленный анализ проблемы и принять верное решение.

Руководитель боится *упустить важную информацию*, а вместе с ней и определенные возможности. Поэтому он старается просматривать все сообщения и уведомления, даже если они не имеют непосредственного отношения к его работе.

Влияние информационной перегрузки на руководителя может быть весьма негативным. Оно заключается в снижении продуктивности и эффективности, ухудшении процесса принятия решений, повышении уровня стресса и тревожности, эмоциональном выгорании, проблемах со здоровьем.

*Снижение продуктивности и эффективности* выражается в том, что руководитель тратит много времени на сортировку и анализ информации, но при этом не успевает выполнять другие важные задачи. Он становится рассеянным и невнимательным, что приводит к ошибкам и снижению качества работы.

Информационная перегрузка затрудняет и *ухудшает процесс принятия обоснованных решений*. Руководитель теряется в потоке информации и не может выделить главное. Он может принимать импульсивные решения, основанные на неполной или недостоверной информации.

Руководитель постоянно чувствует себя перегруженным. Он боится упустить важную информацию и не успеть выполнить все задачи. Это приводит к *повышению уровня стресса, тревожности и бессоннице*.

Постоянная работа в условиях информационной перегрузки приводит к *эмоциональному истощению*, выгоранию и потере интереса к работе.

Хронический стресс, вызванный информационной перегрузкой, может приводить к различным *проблемам со здоровьем*, таким как головные боли, проблемы с пищеварением и сердечно-сосудистые заболевания.

Информационная перегрузка характеризуется ситуацией, когда количество получаемой информации превышает возможности человека ее обработать и усвоить. Негативными последствиями информационной перегрузки являются: снижение концентрации внимания, принятие неоптимальных решений, чувство перегруженности и усталости, забывчивость и рассеянность, повышенная тревожность и раздражительность.

*Снижению концентрации внимания* способствуют различные уведомления и прерывания, которые постоянно мешают руководителю сосредоточиться на текущей задаче, снижают продуктивность и качество его работы.

*Принятие неоптимальных решений* часто связано с недостатком времени на анализ информации и обдумывание различных вариантов решения возникшей проблемы, что обычно приводит к принятию поспешных и необдуманных решений.

Постоянная необходимость обрабатывать информацию и реагировать на сообщения приводит к *эмоциональному истощению, чувству перегруженности и усталости*.

Информационная перегрузка может ухудшить память и концентрацию, что приводит к *забывчивости и рассеянности*.

Постоянная необходимость быть в курсе всех событий и реагировать на сообщения может привести к *повышенной тревожности и раздражительности*.

Необходимость быть постоянно на связи также является серьезным источником стресса для руководителя. Современные технологии позволяют связаться с руководителем в любое время суток и в любом месте. Это создает ощущение постоянного присутствия на работе и нарушает баланс между работой и личной жизнью. Последствиями постоянной доступности руководителя являются: размывание границ между работой и личной жизнью, ухудшение отношений с близкими людьми, снижение удовлетворенности работой, чувство вины, недостаток времени на восстановление сил.

Руководитель вынужден отвечать на рабочие вопросы во время отдыха, в выходные дни и даже в отпуске, что приводит к размыванию границ между работой и личной жизнью.

*Недостаток времени на восстановление* проявляется в постоянной необходимости руководителя быть всегда на связи. Он не позволяет руководителю полноценно отдохнуть и восстановиться после рабочего дня.

Руководитель *чувствует себя виноватым*, если не отвечает на сообщения или звонки в течение короткого времени, даже если он находится в отпуске или занят важным делом.

Нарушение баланса между работой и личной жизнью может привести к *снижению удовлетворенности работой* и ощущению выгорания.

Постоянная занятость работой и необходимость быть на связи могут значительно ухудшить и негативно повлиять на *отношения с семьей и друзьями*.

Для борьбы с информационной перегрузкой руководителю необходимо: разработать стратегию управления информацией, использовать инструменты фильтрации, установить временные рамки, делегировать полномочия по обработке информации, научиться быстро читать

и выделять главное, использовать инструменты для организации информации, регулярно делать перерывы в работе.

*Разработка стратегии управления информацией* заключается в определении руководителем важности получаемой информации и отделении ее от всего остального потока.

*Использование различных инструментов фильтрации* информации происходит через настройку соответствующих фильтров в электронной почте, отписке от ненужных рассылок, использовании агрегаторов новостей и других инструментов, позволяющих руководителю отбирать только полезную информацию.

Руководителю необходимо *установить временные рамки для работы с информацией*, т.е. выделить определенное время в течение дня для просмотра электронной почты и других источников информации, а остальное время посвящать решению других задач.

*Делегирование полномочий по обработке информации* заключается в передаче части обязанностей по сортировке и анализу информации своим подчиненным.

Руководителю крайне полезно освоить техники скорочтения и *научиться быстро читать*, просматривать тексты и выделять главные ключевые моменты.

*Использование инструментов для организации информации* заключается в работе с программами для ведения заметок, создания списков дел и управления проектами.

Руководителю необходимо *регулярно делать перерывы в работе*. Отдыхать от работы с информацией, гулять на свежем воздухе, заниматься спортом или другими видами деятельности, позволяющими расслабиться и восстановить силы.

Справиться с информационными перегрузками и необходимостью быть постоянно на связи – задача для руководителя не из легких, но она вполне выполнима. Для этого руководителю необходимо научиться эффективно управлять своим временем, устанавливать границы между работой и личной жизнью, использовать фильтры информации и делегировать полномочия.

Эффективное управление информацией – важный навык для руководителя в современном мире. Он позволяет снизить уровень стресса, повысить продуктивность и принимать обоснованные решения, основанные на достоверной и актуальной информации.

## За тех, кто с нами

Для многих руководителей самым тяжелым грузом является ответственность за своих сотрудников. Это не просто управление штатом, а забота об их благополучии, профессиональном развитии, финансовой стабильности. Заботливый руководитель переживает за каждого своего подчиненного и за его будущее. Увольнения, сокращения, конфликты в коллективе – все это ложится на плечи руководителя тяжелым грузом.

Каждый руководитель не только распределяет производственные задачи и контролирует их выполнение, но и несет огромную ответственность за людей, работающих в его подчинении, за их профессиональный рост, благополучие и даже за их личную жизнь. Эта ответственность, хотя и является неотъемлемой частью руководящей должности, часто становится серьезным источником стресса.

Ответственность руководителя за людей проявляется в обеспечении достойных условий труда, в обеспечении занятости и стабильности работы, в мотивации подчиненных, в принятии сложных решений, в решении личных проблем сотрудников, в создании в коллективе благоприятного психологического климата, в поддержке профессионального роста и развития сотрудников.

Для обеспечения достойных условий труда руководитель должен создавать комфортные и безопасные условия работы подчиненных, обеспечивать их необходимым оборудованием и ресурсами.

Обеспечение занятости и стабильности работы актуально в условиях различных реорганизаций. Руководитель несет ответственность за сохранение рабочих мест и обеспечение стабильности для своих подчиненных.

Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможности для обучения, повышения квалификации, профессионального развития и карьерного роста.

Руководителю необходимо всячески способствовать созданию в коллективе благоприятного психологического климата. Он должен поддерживать атмосферу доверия, сотрудничества и взаимопомощи, предотвращать конфликты и решать возникающие проблемы.

В жизни каждого человека случаются трудности, и подчиненные часто обращаются к руководителю за помощью и советом. В этом и заключается решение личных проблем сотрудников. Руководитель должен уметь выслушать, поддержать и оказать посильную помощь.

Увольнения, сокращения штата, дисциплинарные взыскания – принятие всех этих сложных решений, касающихся судеб людей, являются эмоционально тяжелыми для руководителя.

Руководитель должен вдохновлять своих подчиненных, мотивировать их на достижение высоких результатов и создавать у них чувство причастности к общему делу.

Чувство ответственности за людей может проявляться в беспокойстве о будущем своих подчиненных, эмоциональном вовлечении в их проблемы, чувстве вины, переживании из-за конфликтов в коллективе

Руководитель беспокоится о будущем своих подчиненных. Он переживает о том, как его решения отразятся на их жизни и карьере.

Эмоциональное вовлечение заключается в том, что руководитель искренне сопереживает своим подчиненным и принимает их проблемы близко к сердцу.

Руководитель испытывает чувство вины, если не может помочь сотруднику в сложной ситуации или вынужден принять решение, которое негативно отразится на его жизни.

Руководитель переживает из-за конфликтов в коллективе. Он беспокоится о том, как конфликты между подчиненными влияют на атмосферу в коллективе и на результаты работы.

Такая ответственность за судьбы своих подчиненных, особенно в сложных и кризисных ситуациях, может стать источником постоянного стресса для руководителя. Он вынужден

постоянно думать о благополучии своих подчиненных, принимать сложные решения и нести ответственность за их последствия. Это требует огромных затрат энергии и может привести к эмоциональному выгоранию и ухудшению здоровья руководителя.

## Лучше лучшего

Ни для кого не секрет, что многие руководители являются перфекционистами, стремящимися к безупречности во всем. Они предъявляют к себе завышенные требования, постоянно критикуют себя за ошибки и неудачи, и не позволяют себе расслабиться и насладиться достигнутым. Такая внутренняя критика и постоянное стремление к совершенству приводят руководителя к хроническому стрессу и выгоранию.

Безусловно, что стремление к совершенству и желание достигать высоких стандартов являются качествами, которые часто ассоциируются с успешным руководителем. Однако, в тех случаях когда эти черты переходят в крайность и превращаются в болезненный перфекционизм и завышенные требования к себе, они становятся для руководителя мощным источником стресса, подрывающим эффективность и благополучие руководителя.

Перфекционизм – это стремление к безупречности во всем, что делает человек. Перфекционист постоянно стремится к идеалу, не терпит ошибок и критикует себя за малейшие недостатки.

В деятельности руководителя перфекционизм проявляется в заикленности на деталях, неумение делегировать полномочия, страхе ошибок и критике, неудовлетворенности результатами работы, чрезмерной самокритикой.

Руководитель буквально *заикливается на деталях* и тратит слишком много времени на доработку незначительных мелочей, упуская при этом из вида всю общую картину целиком.

Руководитель считает, что никто не сможет выполнить работу так же хорошо, как это сделает он, и отказывается *делегировать задачи* своим подчиненным.

Руководитель испытывает страх и боится *совершить ошибку или подвергнуться критике*, что приводит его к неуверенности в собственных силах и принятию поспешных решений.

Руководитель постоянно *неудовлетворен результатами* своей работы, даже если они превосходят все его ожидания.

Руководитель постоянно чрезмерно *критикует себя* за малейшие ошибки и недостатки.

Завышенные требования к себе – это установка, при которой руководитель должен быть идеальным во всем. Он должен быть одновременно успешным, компетентным, уверенным в себе, харизматичным и т. д. Все эти требования часто не соответствуют реальной действительности и создают у руководителя постоянное ощущение несоответствия занимаемой должности.

Руководитель с завышенными требованиями к себе постоянно сравнивает себя с другими, более успешными, руководителями и чувствует себя хуже. Он ставит перед собой нереалистичные цели, которые практически невозможно достичь. Такой руководитель не верит в свои достижения и не умеет принимать комплименты. Он боится признаться в своих слабостях, всячески их скрывает от всех и старается казаться идеальным. Руководитель с завышенными требованиями к себе чувствует себя вечно обязанным. Он постоянно стремится доказать свою компетентность и то, что он достоин занимаемой должности.

К неблагоприятным последствиям перфекционизма и завышенных требований к себе относятся: хронический стресс, эмоциональное выгорание, снижение эффективности, проблемы со здоровьем, ухудшение отношений с окружающими.

Постоянное стремление к идеалу и страх совершить ошибки создают атмосферу постоянного напряжения, и способствует появлению *хронического стресса*.

Невозможность соответствовать завышенным требованиям и постоянная критика приводит к *эмоциональному выгоранию* руководителя.

Заикленность на деталях, страх ошибок и неумение делегировать полномочия приводят к *снижению эффективности* и продуктивности работы руководителя.

Хронический стресс и эмоциональное выгорание могут привести к различным *проблемам со здоровьем*, таким как головные боли, бессонница, повышенное давление и др.

Перфекционизм и завышенные требования к себе могут приводить к конфликтам руководителя с подчиненными и *ухудшению отношений с окружающими* его коллегами.

Стремление руководителя к совершенству является для него положительным качеством, а вот болезненный перфекционизм и завышенные требования к себе – это уже деструктивные качества, которые могут серьезно подорвать его здоровье и эффективность управленческой деятельности. Каждому руководителю важно научиться принимать себя таким, какой он есть, со всеми своими достоинствами и недостатками, а также всегда ставит перед собой, и стремиться к реалистичным целям.

## То, чего не хватает

Времени всегда не хватает. Если вы руководитель, то просто примите это за аксиому. Вам постоянно необходимо успеть сделать множество неотложных дел, принять десятки решений, посетить все совещания, уделить внимание каждому сотруднику. Такая постоянная гонка, работа в режиме многозадачности, нехватка времени на отдых и восстановление сил – все это приводит к хронической усталости, стрессу и выгоранию.

Хроническая нехватка времени является одним из наиболее распространенных и ощутимых источников стресса для руководителя. В условиях постоянно растущего объема задач, требований и информации, дефицит времени становится постоянным спутником руководителя, оказывая негативное влияние на его продуктивность, здоровье и общее благополучие.

Дефициту времени у руководителя способствуют перегрузка задачами, бесконечные совещания, отсутствие четких приоритетов, неумение делегировать, постоянные перебивания, неожиданные проблемы и кризисные ситуации, отсутствие времени на отдых и личную жизнь.

Руководитель часто сталкивается с огромным количеством задач, требующих его внимания: стратегическое планирование, принятие решений, управление коллективом, общение с заинтересованными сторонами, решение оперативных вопросов и многое другое. Так возникает *перегрузка задачами*. Попытки выполнить все одновременно приводят к распылению внимания, снижению качества работы и чувству постоянной гонки.

*Бесконечные совещания*, часто неэффективные и затянутые, отнимают значительную часть рабочего времени руководителя. Многие совещания можно было бы заменить телефонным разговором или электронной перепиской, но, тем не менее, они поглощают ценное время и энергию.

Руководитель, не умеющий *четко расставлять приоритеты*, часто тратит драгоценное рабочее время на неважные задачи, но упускает из вида более важные и срочные дела. Все это приводит к тому, что важные проекты затягиваются, а мелкие проблемы накапливаются, создавая дополнительный балласт проблем.

Руководитель, страдающий от перфекционизма или недоверия к своим подчиненным, пытается выполнить все задачи самостоятельно. Он не умеет *делегировать полномочия*. Это приводит к перегрузке и ощущению, что у руководителя ни на что не хватает времени.

Руководителя *постоянно перебивают* телефонные звонки, электронные письма, посетители и другие внешние факторы. Они сильно отвлекают его от работы. Это приводит к потере концентрации и необходимости заново вникать в задачу, что отнимает много времени и сил.

Внезапно возникающие, *неожиданные проблемы и кризисные ситуации* требуют немедленного реагирования, отвлекая руководителя от запланированных дел и нарушая его рабочий график.

Хроническая нехватка времени приводит к тому, что руководитель вынужден жертвовать своим отдыхом, сном и личной жизнью. *Отсутствие времени на отдых и личную жизнь* негативно сказывается на здоровье руководителя, на его отношениях с семьей и общей работоспособности.

Последствия дефицита времени для руководителя могут быть весьма серьезными. К ним относятся снижение продуктивности и эффективности работы; повышение уровня стресса и эмоционального выгорания; ухудшение межличностных отношений с коллегами и недопонимание в семье; проблемы со здоровьем и снижение продолжительности жизни руководителя.

Руководитель, работающий в постоянном цейтноте, не может сосредоточиться на важных задачах и принимает необдуманные решения. Отсюда следует *снижение продуктивности и эффективности управленческой работы*.

Постоянная нехватка времени приводит к *повышению уровня стресса, эмоциональному выгоранию*, раздражительности, бессоннице и другим негативным последствиям для здоровья.

Нехватка времени на общение с коллегами и семьей приводит к конфликтам и *ухудшению межличностных отношений с коллегами и недопониманию в семье*.

Хронический стресс, вызванный дефицитом времени, негативно сказывается на здоровье и может приводить к серьезным проблемам со здоровьем и снижением продолжительности жизни руководителя.

Для борьбы с дефицитом времени руководителю необходимо:

научиться расставлять приоритеты и планировать свой день;

делегирующие полномочий своим подчиненным;

ограничивать время, затрачиваемое на совещания;

избегать многозадачности и концентрироваться на одной задаче в каждый момент времени;

создавать условия для работы без перебиваний;

находить время для отдыха и личной жизни;

использовать инструменты тайм-менеджмента.

Управление своим временем является для руководителя ключевым навыком, который позволяет ему значительно понизить уровень стресса, повысить продуктивность своей деятельности и сохранить свое психологическое и физическое здоровье на долгие годы.

## Раз конфликт, два конфликт

### *Межличностные конфликты*

Работа каждого руководителя неизбежно связана с межличностным взаимодействием с большим количеством людей – подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством, клиентами, партнерами. В таком многообразии межличностных взаимоотношений конфликты, к сожалению, становятся просто неизбежными, и именно они чаще всего превращаются в мощный источник стресса для руководителя.

Межличностные конфликты, возникающие в рабочей среде, могут принимать различные формы и иметь разную степень интенсивности. Они отнимают у руководителя время, энергию и ресурсы, негативно влияют на атмосферу в коллективе, снижают продуктивность и, в конечном итоге, подрывают его авторитет.

Эффективное управление людьми является для руководителя сложной задачей. В любом, даже самом дружном, коллективе неизбежно возникают всевозможные разногласия, споры и межличностные конфликты. И именно руководитель должен уметь разрешать эти конфликты, находить компромиссы, поддерживать здоровый морально-психологический климат в коллективе. А это требует от руководителя не только профессиональных знаний и навыков, но также и эмоциональной зрелости, терпения и эмпатии.

Межличностные конфликты могут возникать по разным причинам. К ним относятся: различия в целях и ценностях, борьба за ресурсы, недостаточная коммуникация, различия в характерах и темпераментах, личные антипатии, несправедливое отношение.

*Различия в целях и ценностях* проявляются в том, что подчиненные могут иметь свои собственные цели и ценности, которые не совпадают с целями и ценностями организации или руководителя. Такие различия могут приводить к конфликтам интересов и разногласиям в подходах к работе.

*Борьба за ресурсы* происходит от их ограниченности. Нехватка финансовых, материальных, человеческих ресурсов часто приводит к конкуренции между подразделениями и сотрудниками. Руководителю приходится выступать в роли арбитра, распределяя ресурсы между подчиненными и разрешая конфликты, связанные с их нехваткой.

*Недостаточная коммуникация* выражается в нечетких инструкциях, неполной информации, неэффективной обратной связи. Все это может приводить к недопониманиям и конфликтам.

*Различия в характерах и темпераментах* людей, их индивидуальных особенностях могут приводить к межличностным трениям и конфликтам.

Иногда межличностные конфликты возникают просто из-за *личной антипатии* и неприязни между сотрудниками, не имеющими отношения к их непосредственной работе.

*Несправедливое отношение* руководителя к некоторым подчиненным приводит к тому, что сотрудники могут чувствовать, что к ним относятся несправедливо. Это проявляется, например, при распределении премий, продвижении по служебной лестнице или оценке их работы.

Влияние межличностных конфликтов на руководителя может быть крайне негативным. Оно проявляется в эмоциональном истощении, потере рабочего времени, снижении продуктивности работы, ухудшении отношений с подчиненными, чувстве вины.

*Эмоциональное истощение* происходит от того, что разрешение межличностных конфликтов требует от руководителя значительных эмоциональных усилий. Он вынужден выступать в роли посредника, выслушивать разные точки зрения, искать компромиссы и улаживать разногласия. Это приводит к чувству усталости и эмоциональному выгоранию.

При урегулировании межличностных конфликтов руководитель теряет *много рабочего времени*, которое он мог бы эффективно потратить на решение более продуктивных задач.

Межличностные конфликты негативно влияют на атмосферу в коллективе, *снижают продуктивность* и мотивацию подчиненных, а также затрудняют совместную работу сотрудников.

Неумение руководителя эффективно разрешать межличностные конфликты может приводить к потере доверия со стороны сотрудников и *ухудшению отношений* в коллективе.

Руководитель часто *чувствует себя виноватым* за возникновение межличностных конфликтов в его коллективе и несет ответственность за их разрешение.

Для эффективного управления межличностными конфликтами руководителю необходимо:

- создавать атмосферу открытости и доверия в коллективе;
- поощрять конструктивную коммуникацию и обмен информацией;
- четко формулировать цели и задачи, избегая двусмысленности и недопонимания;
- развивать навыки разрешения конфликтов и ведения переговоров;
- уметь слушать и понимать разные точки зрения;
- принимать справедливые и обоснованные решения;
- быть беспристрастным и избегать личных симпатий и антипатий;
- привлекать внешних консультантов или медиаторов в случае необходимости.

Умение эффективно управлять межличностными конфликтами является важным навыком для руководителя. Этот навык позволяет руководителю создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, здоровую и продуктивную рабочую атмосферу, повышать общую эффективность работы организации и значительно снижать уровень собственного стресса.

### ***Конфликт ролей***

Еще одним значимым источником стресса для руководителя является конфликт ролей. Руководитель, как правило, выполняет множество ролей одновременно, которые зачастую противоречат друг другу, создавая внутренний дисбаланс и значительное психологическое напряжение.

Руководитель – это не просто «главный». Еще он должен быть наставником, вдохновителем, арбитром, представителем администрации организации, дипломатом и, зачастую, другом для своих подчиненных. И очень часто эти роли противоречат друг другу. Например, как можно быть одновременно строгим руководителем, требующим четкого и своевременного выполнения заданий, и чутким другом, готовым выслушать личные проблемы своего подчиненного?

Также конфликт ролей может проявляться и в отношениях с вышестоящим руководством. Руководитель должен представлять интересы своего рабочего коллектива перед высшим руководством, отстаивать их права и ресурсы. Но в тоже время, он должен выполнять указания вышестоящего руководства, даже если они кажутся ему нелогичными или вредными для его рабочего коллектива. Этот постоянный поиск компромисса, балансирование между различными интересами, может вызывать чувство разочарования и бессилия.

Конфликт ролей возникает, когда требования, предъявляемые к руководителю в рамках одной роли, противоречат требованиям, предъявляемым в рамках другой. Формами конфликта ролей могут быть конфликт между ролями: начальника и подчиненного, администратора и лидера, профессионала и менеджера, работодателя и человека, работника и семьянина.

*Конфликт между ролями начальника и подчиненного* возникает в связи с тем, что руководитель одновременно является подчиненным для вышестоящего руководства и начальником для своих подчиненных. С одной стороны, он должен выполнять указания вышестоящего руководства, даже если они противоречат его собственному мнению или интересам его рабо-

чего коллектива. С другой стороны, он должен защищать интересы своего рабочего коллектива и поддерживать ее моральный дух. Постоянная необходимость балансировать между этими двумя ролями создает ощутимый стресс для руководителя.

*Конфликт между ролями администратора и лидера* обусловлен тем, что руководитель должен обеспечивать выполнение административных задач, таких как планирование, организация, контроль и координация. В то же время, он должен быть лидером, вдохновляющим и мотивирующим свой рабочий коллектив, формирующим ее видение и ценности. Часто административные требования противоречат лидерским задачам. Например, необходимость сокращения расходов может противоречить желанию инвестировать в развитие сотрудников. Этот конфликт ролей вынуждает руководителя постоянно делать выбор между эффективностью работы и человечностью.

Довольно часто руководитель вырастает из рядового сотрудника, обладающего высокой квалификацией в определенной области. Отсюда появляется *конфликт между ролями профессионала и менеджера*. Занимая руководящую должность, человек вынужден уделять меньше времени своей профессиональной деятельности и больше заниматься управленческими задачами. Такой конфликт ролей может приводить к чувству неудовлетворенности и потере профессиональной идентичности. Руководитель может скучать по своим прежним обязанностям и чувствовать, что он теряет свои профессиональные навыки.

*Конфликт между ролями работодателя и человека* возникает в связи с тем, что руководитель должен действовать в интересах организации, даже если это противоречит его личным убеждениям или моральным принципам. Например, необходимость увольнения сотрудников может вызывать у него чувство вины и дискомфорта. Этот конфликт ролей может приводить к внутренним терзаниям и эмоциональному истощению.

*Конфликт между ролями работника и семьянина* обусловлен тем, что руководители часто вынуждены уделять много времени своей работе, что негативно сказывается на их личной жизни и отношениях с семьей. Нехватка времени на семью, постоянная занятость и профессиональный стресс могут приводить к конфликтам в семье и чувству вины перед близкими. Такой конфликт ролей является одним из самых распространенных источников стресса для руководителей.

Разрешение конфликта ролей требует от руководителя умения расставлять приоритеты, делегировать полномочия, находить компромиссы и устанавливать границы. При этом важно осознавать свои ограничения и не пытаться быть идеальным во всех ролях одновременно. Умение находить баланс между различными ролями и избегать чрезмерного вовлечения в каждую из них является ключом к снижению стресса и поддержанию высокой работоспособности.

### ***Конфликт интересов***

Руководитель, находясь на вершине организационной иерархии, подчас становится мишенью для различных, порой противоречивых, интересов и подвергается постоянному давлению со стороны различных групп. Конфликты интересов возникают, когда разные группы, такие как акционеры, сотрудники и клиенты, имеют различные, а порой и противоположные ожидания и требования к деятельности организации.

Руководитель зачастую пытается угодить всем: акционерам, требующим прибыли; сотрудникам, ждущим повышения зарплаты и комфортных условий труда; клиентам, мечтающим о лучшем продукте по минимальной цене; проверяющим органам, неусыпно следящим за соблюдением правил. Каждая сторона «тянет одеяло на себя», а руководитель вынужден балансировать между этими противоречивыми требованиями, погашая пожары и разряжая напряжение. Он оказывается в сложной ситуации, когда приходится принимать решения, которые удовлетворяют одних, но неизбежно разочаровывают других.

Такой постоянный баланс между необходимостью угодить всем и защитить интересы своего рабочего коллектива становится мощным источником стресса для руководителя.

### *Примеры конфликтов интересов*

*Акционеры и сотрудники.* Акционеры стремятся к максимальной прибыли и дивидендам, что может противоречить интересам сотрудников, желающих повышения заработной платы и улучшения условий труда.

*Клиенты и компания.* Клиенты хотят получить максимально качественный продукт или услугу по минимальной цене, в то время как организация стремится к увеличению прибыли, что может привести к снижению качества или повышению цен.

*Различные отделы организации.* Отдел продаж заинтересован в увеличении объемов продаж, что может противоречить интересам отдела производства, который ограничен производственными мощностями и бюджетом.

*Организация и надзорные органы.* Организация стремится к снижению издержек и увеличению прибыли, что может противоречить требованиям надзорных органов по соблюдению экологических норм, безопасности труда и других стандартов.

Постоянное давление на руководителя является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Источниками такого давления могут стать: вышестоящее руководство, подчиненные, клиенты, конкуренты, общественное мнение и даже личные ожидания руководителя.

*Вышестоящее руководство* ожидает высокие показатели и гигантских результатов работы, но при этом максимально сжимает сроки, и постоянно требует всевозможные отчеты.

*Подчиненные* ожидают от своего руководителя справедливого отношения к ним, предоставление возможностей для их роста и развития, помощи в решении возникающих проблем.

*Клиенты* ожидают высокое качество обслуживания, оперативность в решении различных вопросов и индивидуального подхода.

Чтобы опередить *конкурентов* необходимо постоянно быть на шаг впереди них, постоянно предлагать лучшие решения, развиваться и внедрять инновации.

*Общественное мнение* ожидает от руководителя социальной ответственности, этичного поведения, заботы об окружающей среде.

Кроме того, у каждого руководителя есть свои собственные *личные ожидания*. Такие как стремление к успеху, признанию и самореализации, которые также могут приводить к перегрузкам и перфекционизму.

Постоянная необходимость находить компромиссы, учитывать интересы различных сторон, реагировать на давление и принимать сложные решения в условиях неопределенности создает огромную эмоциональную нагрузку на руководителя. Он должен быть дипломатом, переговорщиком, психологом и стратегом одновременно. Неспособность справиться с этим давлением может привести к хроническому стрессу, профессиональному выгоранию и ухудшению здоровья.

Этот список различных источников возникновения стрессов в управленческой деятельности, безусловно, не является исчерпывающим. Стресс в деятельности руководителя – это очень сложное и многогранное явление, которое обусловлено множеством различных факторов. Руководителю важно понимать, что стресс это не просто неприятное ощущение, а серьезная угроза для его здоровья и эффективности управленческой деятельности.

Источники стресса в деятельности руководителя многообразны и индивидуальны. Руководителю важно уметь своевременно их распознавать и четко осознавать, какие из них оказывают наибольшее влияние на его физическое и психологическое состояние. Всегда нужно помнить о том, что осознание проблемы является первым шагом к ее решению. Только осознав проблему, можно начинать искать пути ее решения. А затем научиться эффективно управлять стрессом для того чтобы сохранить свое здоровье, работоспособность и радость жизни на долгие годы.

## Глава 2. Психологический багаж руководителя

Профессиональная деятельность руководителя – это не только набор технических знаний и навыков, но также и сложный психологический процесс. Эффективное управление невозможно без понимания основных психологических принципов, которые лежат в основе мотивации, лидерства, коммуникации и принятия решений. Игнорирование этих принципов не только снижает эффективность работы руководителя, но и значительно повышает вероятность возникновения профессионального стресса.

Успешный руководитель обладает не только знаниями в области экономики, финансов и управления. Прежде всего, он великолепно разбирается в человеческой психологии, умеет мотивировать и вдохновлять сотрудников, разрешать всевозможные конфликты и создавать позитивную атмосферу в коллективе.

Давайте попробуем выделить ключевые психологические аспекты, которые определяют деятельность руководителя и напрямую влияют на эффективность его работы. А также проанализируем, как их незнание или неправильное применение могут стать источниками профессионального стресса в деятельности руководителя.

### **Искусство вдохновлять и вести за собой**

В профессиональной деятельности руководителя ключевую роль играют лидерство и авторитет. Несмотря на то, что эти понятия тесно связаны, они не являются синонимами и оказывают различное влияние на психологическое состояние как руководителя, так и его подчиненных. Понимание разницы между ними и умелое их использование являются для руководителя важнейшим фактором снижения стресса и повышения эффективности.

Под *лидерством* понимают процесс социального влияния, посредством которого один человек (лидер) оказывает влияние на других, чтобы достичь общих целей. Лидерство основано на добровольном признании последователей и их готовности следовать за лидером. При этом оно может быть не связано с формальной властью или должностью. Таким образом, лидерство – это способность оказывать влияние на других людей и направлять их усилия на достижение общих целей.

Характерными чертами лидерства являются вдохновение и мотивация, видение будущего, эмпатия, эффективное общение, доверие, личный пример.

Лидер *вдохновляет и мотивирует* своих последователей на достижение общих целей, вселяя в них уверенность в своих силах и создавая позитивную атмосферу.

Лидер имеет четкое *видение будущего*. Он способен представить его и донести это видение о будущем до своих последователей, увлекая их за собой.

*Эмпатия* лидера выражается в том, что он понимает и разделяет чувства и потребности своих последователей, проявляет заботу о них и оказывает им различную поддержку.

Лидер умеет *эффективно общаться* со своими последователями, доносить до них информацию, выслушивать их мнения и давать конструктивную обратную связь.

Лидер пользуется *доверием* своих последователей, благодаря своей компетентности, честности и справедливости.

Лидер на *личном примере* демонстрирует поведение в соответствии с ценностями и принципами, которые он проповедует. Для своих последователей он является образцом копирования и подражания.

Под *авторитетом* понимают влияние, основанное на формальной власти, занимаемой должности или признании экспертных знаний и опыта. Авторитет предполагает обязательность выполнения подчиненными указаний и распоряжений руководителя. Таким образом, авторитет – это признание лидерства, уважение и доверие со стороны подчиненных.

Характерными чертами авторитета являются формальная власть, обязательность выполнения указаний, принуждение, иерархия, ограниченность.

Авторитет руководителя основывается на *формальной власти*, т.е. на его должностной позиции и правах, предоставленных ему организацией.

Подчиненные *обязаны выполнять указания* руководителя, независимо от их личного мнения или согласия.

В случае невыполнения указаний руководителя к подчиненным могут применяться меры *принуждения*, такие как выговоры, штрафы или увольнения.

Авторитет подразумевает наличие четкой организационной *иерархии*, в которой каждый сотрудник занимает определенное место и подчиняется вышестоящему руководству.

Действие авторитета *ограничено* рамками только одной конкретной организации или определенной сферы деятельности.

Лидерство и авторитет, безусловно, связаны между собой. В идеале, руководитель должен обладать не только лидерскими качествами, но и полноправным авторитетом. Формальная власть обеспечивает руководителю возможность принимать решения и контролировать их исполнение, а лидерство позволяет ему мотивировать сотрудников на достижение общих целей, создавая позитивную и продуктивную рабочую атмосферу.

В профессиональной деятельности руководителя существует несколько стилей управления. Выбор наиболее подходящего для руководителя стиля зависит от конкретной сложившейся ситуации и особенностей данного коллектива сотрудников. Руководителю важно четко понимать разницу между различными стилями управления и необходимостью (или возможностью?) их использования. Например, авторитарный стиль управления основан на страхе и подчинении, а демократический стиль – на уважении и сотрудничестве.

При *авторитарном стиле управления* руководитель принимает решения единолично, не прислушиваясь к мнению подчиненных. Этот стиль может быть эффективен в кризисных ситуациях, когда требуется быстрое принятие решений. Однако, в долгосрочной перспективе он приводит к снижению мотивации, креативности и инициативности сотрудников, а также к повышенному уровню стресса.

*Демократический стиль управления* создает более позитивную атмосферу в коллективе, повышает вовлеченность и лояльность сотрудников. Руководитель вовлекает подчиненных в процесс принятия решений, учитывает их мнение и предоставляет им возможность участвовать в управлении. Этот стиль способствует мотивации, вовлеченности и ответственности сотрудников. Однако, требует больше времени на принятие решений и может быть неэффективен в ситуациях, требующих немедленных действий.

При *либеральном стиле управления* руководитель предоставляет подчиненным полную свободу действий, не вмешиваясь в их работу. Этот стиль может быть эффективен в коллективах, состоящих из высококвалифицированных и мотивированных специалистов, но в других случаях он может привести к хаосу и снижению эффективности.

Оптимальный стиль управления представляет собой гибкий подход, который непременно всецело учитывает конкретную сложившуюся ситуацию и особенности данного коллектива подчиненных сотрудников. Каждый руководитель должен быть способен трансформировать и адаптировать свой стиль управления в зависимости от сложившихся обстоятельств, равномерно сочетая в нем элементы авторитарности и демократии.

В современном мире, где требуются гибкость, креативность и готовность к изменениям, наиболее эффективным считается трансформационное лидерство. Руководитель вдохновляет своих подчиненных, мотивирует их на достижение высоких результатов, развивает их потенциал и создает культуру инноваций.

Ключевыми качествами, необходимыми для успешного лидерства, являются уверенность в себе, харизма, эмпатия и умение слушать. Каждый руководитель должен быть примером для

подражания своим подчиненным, вдохновлять их своим видением будущего и вселять в них уверенность в своих силах и возможностях.

Неправильный выбор стиля управления может привести к конфликтам в коллективе, снижению мотивации сотрудников, увеличению текучести кадров и, как следствие, к увеличению эмоциональной и психологической нагрузки на руководителя.

Например, авторитарный руководитель, который не прислушивается к мнению своих подчиненных, может столкнуться с саботажем и сопротивлением. А либеральный руководитель, который не контролирует работу своих подчиненных, может столкнуться с хаосом и снижением эффективности работы.

Кроме того, важно заметить, что отсутствие лидерских качеств у руководителя при наличии формальной власти также может привести к негативным последствиям. Такими последствиями могут стать: снижение мотивации и лояльности сотрудников, ухудшение рабочей атмосферы, рост текучести кадров, снижение продуктивности и эффективности работы.

*Снижение мотивации и лояльности сотрудников* проявляется в том, что подчиненные выполняют указания руководителя только из страха наказания, без энтузиазма и инициативы.

В коллективе царит напряженность, недоверие и страх, что неизбежно приведет к *ухудшению рабочей атмосферы*.

*Рост текучести кадров* выражается в том, что сотрудники, недовольные отношением руководителя, увольняются и уходят в другие организации.

Из-за отсутствия мотивации и негативной атмосферы происходит *снижение продуктивности и эффективности работы*. Подчиненные работают заметно хуже, постоянно допускают ошибки и совсем не проявляют инициативы.

Для снижения стресса и повышения эффективности работы, руководителю необходимо: развивать свои лидерские качества, использовать авторитет разумно и справедливо, делегировать полномочия своим подчиненным, создавать условия для профессионального развития сотрудников, быть открытым для обратной связи.

*Развитие лидерских качеств* выражается в умении учиться вдохновлять и мотивировать своих подчиненных, устанавливать доверительные отношения, создавать позитивную рабочую атмосферу и благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

*Свой авторитет следует использовать разумно и справедливо*. Не злоупотреблять формальной властью и принимать решения, учитывая интересы всех заинтересованных сторон.

Руководителю необходимо *делегировать полномочия своим подчиненным*. Чаще предоставляйте им возможность принимать самостоятельные решения и проявлять инициативу.

Необходимо *создавать условия для профессионального развития* сотрудников, поддерживать их стремление к обучению и совершенствованию своих навыков.

Руководитель должен быть *открыт для обратной связи*. Ему необходимо чаще прислушиваться к мнению своих подчиненных и учитывать их предложения.

Владение лидерством и умелое использование авторитета позволяет руководителю создать сильный и мотивированный рабочий коллектив исполнителей, способный достигать поставленных целей и успешно справляться с любыми задачами. Это, в свою очередь, снижает уровень стресса руководителя и повышает его удовлетворенность от своей работы.

## Двигатель прогресса и источник напряжения

Мотивация является нашим внутренним двигателем, который побуждает нас к действию, направляет наши усилия и определяет нашу настойчивость в достижении цели. Руководитель должен уметь мотивировать не только себя, но и своих подчиненных. Однако, мотивация – это не просто раздача похвалы и премий. Это сложный процесс, требующий учета индивидуальных потребностей и ценностей каждого сотрудника. Руководитель должен уметь создавать условия, в которых сотрудники будут чувствовать себя мотивированными и заинтересованными в работе.

Мотивация и стимулирование – это и есть те самые ключевые инструменты в арсенале руководителя, которые позволяют повысить эффективность работы подчиненных, создать позитивную рабочую атмосферу в коллективе и снизить уровень стресса, как для подчиненных, так и для самого руководителя. Понимание психологических основ мотивации и умелое применение различных методов стимулирования являются необходимым условием успешного управления людьми.

В то же время мотивация и стимулирование являются краеугольными камнями эффективного управления. Они напрямую влияют на продуктивность работы коллектива, уровень вовлеченности сотрудников в общее дело и, как следствие, на снижение стресса, как у руководителя, так и у его подчиненных. Грамотное применение руководителем методов мотивации и стимулирования сотрудников, основанное на понимании психологических потребностей человека, позволяет создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе и достигать высоких результатов деятельности организации.

*Мотивацией* считается внутреннее побуждение человека к определенной деятельности, обусловленное его ценностями и интересами. Мотивация направлена на удовлетворение потребностей и достижение целей человека. Проще говоря, это то, что движет человеком изнутри, определяя его энергию, направление и настойчивость в достижении целей. Необходимо заметить, что мотивация является сугубо индивидуальным процессом и зависит от множества различных факторов. Такими факторами могут быть личностные ценности человека, его потребности, интересы и ожидания. Ведь то, что мотивирует одного сотрудника, может быть совершенно неинтересно другому человеку.

Мотивация может быть материальной и нематериальной. К материальной мотивации относятся заработная плата, премии, бонусы, социальный пакет. Материальная мотивация важна, но она не является единственным фактором стимулирования сотрудника. К нематериальной мотивации относятся признание заслуг, возможности для карьерного роста, интересные задачи, комфортные условия труда, позитивная атмосфера в коллективе. Нематериальная мотивация намного чаще оказывает на человека большее влияние, чем материальные стимулы.

В отличие от мотивации *стимулирование* является внешним воздействием на человека, которое направлено на побуждение его к определенному поведению или деятельности. Под стимулированием понимают набор инструментов и методов, которые использует руководитель для создания условий, способствующих повышению мотивации подчиненных ему людей.

Стимулирование сотрудников включает в себя различные методы воздействия, такие как материальное и нематериальное поощрение, создание условий для профессионального развития и другие. Стимулирование может быть как материальным, так и нематериальным. К материальному стимулированию относятся заработная плата, премии, бонусы. Под нематериальным стимулированием понимают признание заслуг, возможности для карьерного роста, гибкий график работы.

Ключевое различие между мотивацией и стимулированием человека заключается в том, что мотивация исходит изнутри него, а стимулирование – снаружи. Задача руководителя

состоит в том, чтобы создать своим подчиненным такие условия работы, при которых внутренняя мотивация сотрудников будет максимально раскрыта и направлена на достижение целей организации.

Необходимо заметить, что мотивация и стимулирование являются взаимосвязанными, но не тождественными понятиями. Стимулирование может создать условия для возникновения мотивации, но отнюдь не может ее гарантировать. Эффективное стимулирование подчиненных должно учитывать их мотивы деятельности, индивидуальные потребности и ценности.

Именно понимание руководителем потребностей и ценностей своих подчиненных и есть тот самый «золотой ключик» к их эффективной мотивации. Руководитель должен знать, что движет каждым из его подчиненных, и создавать им такие условия, в которых они смогут удовлетворить свои потребности и реализовать свой творческий потенциал.

Существуют различные теории мотивации, которые помогают понять, что движет людьми. Они предлагают разные подходы к пониманию мотивов человеческого поведения.

Согласно *теории иерархии потребностей Маслоу*, потребности человека организованы в иерархическую структуру, начиная с физиологических потребностей и заканчивая потребностью в самореализации. Каждый человек стремится удовлетворить свои потребности в порядке возрастания их значимости.

Руководитель, понимающий, на каком уровне потребностей находится его подчиненный, может подобрать ему наиболее эффективные мотивирующие факторы и предложить соответствующие стимулы. Например, для сотрудника, обеспокоенного финансовой стабильностью, повышение заработной платы будет более эффективным стимулом, чем возможность посещать тренинги по личностному росту.

Согласно *теории двух факторов* выделяют две группы факторов, которые влияют на удовлетворенность человека работой и его мотивацию: гигиенические факторы (зарплата, условия труда, отношения с коллегами, политика организации) и мотивирующие факторы (достижения, признание, ответственность, возможности для роста). Гигиенические факторы сами по себе не мотивируют человека, но вот их отсутствие вызывает у него неудовлетворенность своей работой, а их наличие не гарантирует мотивацию. Мотивационные факторы, напротив, стимулируют активность, способствуют повышению удовлетворенности, вовлеченности и мотивации. Для того чтобы создать благоприятную рабочую атмосферу и мотивировать своих подчиненных руководитель должен уделять значительное внимание обеим группам факторов.

Согласно *теории ожиданий*, мотивация сотрудника зависит от ожиданий человека относительно результатов своей деятельности. Сотрудник будет мотивирован на определенную деятельность, если он верит в то, что его усилия приведут к достижению желаемого им результата. Это называется ожиданием успеха. А затем результат его деятельности будет оценен по достоинству. И это уже ожидание вознаграждения. Более того, это вознаграждение должно быть значимым для него и соответствовать его потребностям и быть достаточным для их удовлетворения. Руководитель должен обеспечивать ясность целей, которые должны быть достигнуты, предоставлять сотрудникам необходимые ресурсы и поддержку, а также гарантировать справедливое вознаграждение за достигнутые ими результаты.

*Теория справедливости* подчеркивает важность справедливого отношения руководителя к своим сотрудникам. Подчиненные сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников. Если они почувствуют, что руководитель их обделяет, то это может привести к снижению мотивации и негативному отношению к работе.

Если руководитель не понимает потребностей своих сотрудников, использует неэффективные мотивирующие факторы или не создает справедливую систему вознаграждения, то это приводит к демотивации подчиненных, снижению продуктивности их работы и увеличению текучести кадров. В конечном счете, все это ляжет дополнительным бременем на плечи руководителя и значительно увеличит уровень его профессионального стресса.

**Эффективное стимулирование** сотрудников руководителем основывается на нескольких ключевых принципах. К таким принципам относятся: индивидуальный подход, справедливость и прозрачность, своевременность, адекватность, позитивная обратная связь, создание условий для развития, гибкость, участие сотрудников.

При *индивидуальном подходе* руководителю следует учитывать индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника. То, что мотивирует одного, может быть совершенно неинтересно другому.

*Справедливость и прозрачность* заключаются в том, что система стимулирования должна быть справедливой и понятной для всех сотрудников.

При этом поощрения должны быть предоставлены *своевременно*, чтобы сотрудники видели связь между своими усилиями и полученным вознаграждением.

*Адекватность* проявляется в том, что стимулы должны соответствовать сложности и значимости выполненной работы.

Помимо материальных поощрений, руководитель должен давать сотрудникам *позитивную обратную связь*, отмечать их достижения и указывать на возможности для роста.

*Создание условий для развития* заключается в предоставлении сотрудникам возможности для обучения, повышения квалификации и карьерного роста.

Система стимулирования должна быть *гибкой* и адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям сотрудников.

*Участие сотрудников* проявляется в вовлечении подчиненных в процесс разработки системы стимулирования так, чтобы они почувствовали свою причастность и ответственность за ее результаты.

**Для эффективного стимулирования** сотрудников руководитель должен: изучать потребности и мотивы своих подчиненных, использовать различные методы стимулирования, связывать стимулирование с результатами работы, обеспечивать справедливость и прозрачность системы стимулирования, создавать позитивную рабочую атмосферу, предоставлять сотрудникам возможность для самореализации, давать конструктивную обратную связь.

Руководителю необходимо *изучать потребности и мотивы своих подчиненных*. Он должен знать, что для них важно в работе, что их мотивирует, а что демотивирует.

Руководитель может *использовать различные методы стимулирования*. Например, материальные и нематериальные поощрения, возможности для профессионального развития, гибкий график работы, признание заслуг и т. д.

Руководитель должен *связывать стимулирование с результатами работы*. Следует поощрять тех сотрудников, которые достигают высоких результатов и вносят значительный вклад в успех организации.

Руководителю необходимо *обеспечивать справедливость и прозрачность системы стимулирования*. Все сотрудники должны понимать, как она работает, и на каких основаниях принимаются решения о различных поощрениях.

Руководитель должен *создавать позитивную рабочую атмосферу* и поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Необходимо поддерживать дружелюбные межличностные отношения, поощрять сотрудничество и взаимопомощь между подчиненными.

Руководителю нужно *предоставлять сотрудникам возможность для самореализации*. Следует давать им возможность решать интересные и сложные задачи, развивать свои навыки и проявлять инициативу.

Руководитель должен давать конструктивную обратную связь. Необходимо сообщать сотрудникам о результатах работы, отмечать их сильные стороны и указывать на области, которые требуют улучшения.

**Неправильное использование методов стимулирования** может привести к негативным последствиям. К ним относятся: снижение мотивации, рост конкуренции и конфликтов, ухудшение рабочей атмосферы, текучесть кадров.

*Снижению мотивации* сотрудников способствуют несправедливая система стимулирования, недостаточная обратная связь или отсутствие возможностей для развития. Все это может демотивировать сотрудников, и привести к снижению продуктивности их работы.

*Рост конкуренции и конфликтов* проявляется в том, что нездоровая конкуренция за ресурсы и поощрения может приводить к возникновению межличностных конфликтов в коллективе.

Негативная обратная связь, отсутствие признания и ощущение обделенности подчиненного человека могут *ухудшить рабочую атмосферу* в коллективе и снизить уровень вовлеченности сотрудников в работу.

*Текучесть кадров* обусловлена тем, что недовольные сотрудники могут уволиться и уйти работать в другие организации.

Правильное применение методов мотивации и стимулирования позволяют руководителю создать сильный, мотивированный и эффективный рабочий коллектив единомышленников, которая будет способна достигнуть высоких результатов. А это, в свою очередь, не только снижает уровень стресса, как у руководителя, так и у всех его подчиненных. Кроме того, в коллективе создается продуктивная рабочая среда и благоприятный морально-психологический климат, которые способствуют успеху всей организации в целом.

## Искусство эффективного взаимодействия

Умение эффективно общаться является одним из важнейших качеств руководителя. Он должен уметь четко и ясно выражать свои мысли, активно слушать и понимать своих подчиненных, предоставлять им обратную связь, разрешать конфликты и создавать позитивные межличностные отношения в своем рабочем коллективе.

Под **коммуникацией** понимают процесс обмена информацией между двумя и более людьми, который включает в себя передачу, получение и понимание сообщений. В контексте управления, коммуникация охватывает широкий спектр взаимодействий: от постановки задач и предоставления обратной связи до проведения совещаний и разрешения конфликтов. Эффективная коммуникация является ключевым фактором успеха для любой организации.

Коммуникация может быть вербальной и невербальной. К вербальной коммуникации относятся устная и письменная речь. Невербальная коммуникация – это язык тела, мимика, жесты, интонация. Руководителю важно обращать внимание не только на слова своих подчиненных, но и на их жесты, мимику, позу и тон голоса. Невербальные сигналы человека передают намного больше информации, чем слова. Нужно просто уметь их понимать!

Под **активным слушанием** понимается умение руководителя внимательно слушать своего подчиненного, понимать его точку зрения, задавать уточняющие вопросы и предоставлять обратную связь.

**Обратная связь** – это та информация, которую руководитель предоставляет сотруднику о выполненной им работе, его достижениях и тех моментах, которые требуют улучшения. Обратная связь должна быть конкретной, своевременной и конструктивной.

**Разрешение конфликтов** заключается в умении находить компромиссы, учитывать интересы всех сторон и действовать мирным путем.

Эмпатия, активное слушание, умение разрешать конфликты и устанавливать доверительные отношения в коллективе являются ключевыми навыками руководителя для создания эффективной коммуникации. Руководитель должен быть открыт для общения, готов выслушивать разные точки зрения и находить компромиссные решения.

Эффективная коммуникация и хорошие межличностные отношения являются критически важными для успешной деятельности любого руководителя. Они формируют основу для доверия, сотрудничества, понимания и, как следствие, снижение стресса, как в рабочем коллективе, так и у самого руководителя.

Неэффективная коммуникация и напряженные межличностные отношения могут привести к недопониманию и серьезным ошибкам. Также они могут стать мощным источником конфликтов и значительного стресса для всех сотрудников, и как следствие, способствовать увеличению нагрузки на руководителя. Например, если руководитель изначально не четко сформулировал задачу, то подчиненные могут выполнить ее неправильно, а это приведет к необходимости переделывать работу. Кроме того, если руководитель игнорирует конфликты в коллективе, то они могут перерасти в серьезные проблемы, которые потребуют значительных усилий для их урегулирования и разрешения.

Под **межличностными отношениями** понимается система взаимосвязей и взаимодействий между людьми, основанная на их взаимном восприятии, чувствах, мотивах и целях. Хорошие межличностные отношения между сотрудниками характеризуются доверием, уважением, поддержкой и сотрудничеством.

Коммуникация и межличностных отношений сотрудников играют значительную роль в снижении стресса, как для руководителя, так и для его коллектива. Такая роль заключается в четкости и ясности, открытости и прозрачности, активном слушании, конструктивной обратной связи, управлении конфликтами, поддержке и эмпатии, невербальной коммуникации.

*Четкая и ясная коммуникация* помогает избежать недопониманий, ошибок и конфликтов. Когда сотрудники понимают свои задачи, цели и ожидания, они чувствуют себя более уверенно и компетентно, а это заметно снижает уровень стресса.

*Открытая и прозрачная коммуникация* способствует формированию доверия и уважения. Сотрудники, чувствуя, что их мнение ценится и что им предоставляется вся необходимая информация, более лояльны и вовлечены в работу.

Умение *активно слушать* является одним из ключевых навыков эффективного коммуникатора. Активное слушание позволяет понять точку зрения своего собеседника, выявить его потребности и опасения, а также найти компромиссы в конфликтных ситуациях.

*Конструктивная обратная связь* помогает сотрудникам улучшать свою работу, развивать навыки и чувствовать себя более ценными для организации.

Эффективная коммуникация играет важную роль в *управлении конфликтами*. Руководитель, умеющий слушать, понимать и находить компромиссы, может успешно разрешать конфликты и поддерживать продуктивную рабочую атмосферу.

Проявление *поддержки и эмпатии* помогает сотрудникам справляться со стрессом и трудностями. Руководитель, проявляющий заботу о своих подчиненных, создает атмосферу доверия и взаимопомощи.

При *невербальной коммуникации* важно обращать внимание не только на то, что сотрудники говорят, но и на то, как они это говорят. Невербальные сигналы (язык тела, тон голоса) могут передать руководителю намного больше информации, чем слова, и повлиять на восприятие сообщения от подчиненного.

Нарушения в коммуникации и нездоровые межличностные отношения могут приводить к *негативным последствиям*. К ним относятся: недопонимание и ошибки, конфликты и напряженность, снижение мотивации и лояльности, прогулы и текучесть кадров, снижение продуктивности и эффективности, эмоциональное выгорание.

*Недопонимание и ошибки* возникают вследствие нечетких инструкций, неполной информации и неэффективной обратной связи. Они могут приводить к задержкам в работе.

*Неразрешенные конфликты*, сплетни и интриги создают напряженную и нездоровую рабочую атмосферу.

Сотрудники, чувствующие себя некомфортно и неуважаемыми, теряют *мотивацию и лояльность* к организации.

Неблагоприятная рабочая атмосфера может приводить к *прогулам и текучести кадров*.

Конфликты, стресс и отсутствие мотивации негативно влияют и снижают *продуктивность и эффективность* работы.

Постоянное нахождение в нездоровой рабочей среде может приводить к *эмоциональному выгоранию*, как руководителя, так и его подчиненных.

*Для создания эффективной коммуникации и поддержания здоровых межличностных отношений* руководитель должен: развивать свои коммуникативные навыки, создавать атмосферу открытости и доверия, быть доступным и открытым для общения, устанавливать четкие правила для коммуникации, регулярно проводить тимбилдинг, обращаться за помощью к специалистам.

Руководитель должен *развивать свои коммуникативные навыки*, учиться активно слушать, четко и ясно излагать свои мысли, давать конструктивную обратную связь и управлять конфликтами.

Руководителю необходимо *создавать атмосферу открытости и доверия*. Следует поощрять открытую коммуникацию, поддерживать конструктивную критику и давать сотрудникам возможность выражать свои мнения и опасения.

Руководителю нужно *быть доступным и открытым для общения*. Необходимо проводить регулярные встречи с сотрудниками, быть готовыми выслушать их проблемы и предложения.

Руководитель должен *устанавливать четкие правила для коммуникации*. Следует определить и зафиксировать правила общения в коллективе, в том числе правила использования электронной почты, мессенджеров и социальных сетей.

Необходимо *регулярно проводить тимбилдинг*. Нужно организовывать мероприятия, которые направлены на укрепление коллективного духа, улучшение межличностных отношений и снятие стресса сотрудников.

В случае серьезных конфликтов или проблем с коммуникацией, руководителю *следует обращаться за помощью* к специалистам-психологам или тренерам по коммуникациям.

Постоянное развитие коммуникативных навыков руководителя и создание в организации продуктивной рабочей атмосферы и благоприятного морально-психологического климата являются ключом к снижению стресса, повышению продуктивности работы и созданию успешного коллектива единомышленников. Руководитель, уделяющий внимание всем этим аспектам, создает комфортные условия для роста и развития своих сотрудников, а также для своего собственного профессионального успеха.

## Мастерство управления конфликтами

Конфликты являются неизбежной составляющей любой организации, поскольку в ней постоянно взаимодействуют разные люди с различными взглядами, ценностями и потребностями. Под *конфликтом* понимают процесс, возникающий, когда один человек или группа людей воспринимает, что их интересам противодействует или негативно влияет другой человек или группа людей.

Для руководителя умение эффективно управлять конфликтами является критически важным навыком, который позволяет минимизировать негативные последствия, трансформировать деструктивные ситуации в возможности для роста и снизить уровень стресса, как для себя, так и для своих подчиненных. Руководителю важно уметь вовремя выявлять конфликты, анализировать их причины и находить конструктивные решения сложившихся ситуаций.

Существуют различные *стили управления конфликтами*, которые руководитель может использовать в зависимости от ситуации. К ним относятся: избегание, сглаживание, компромисс, сотрудничество, соперничество.

*Избегание конфликта* предполагает отказ от участия в нем или игнорирование проблемы. Этот стиль может быть уместен в ситуациях, когда конфликт незначительный или когда попытки его разрешения могут привести к еще большему ущербу.

*Сглаживание конфликта* предполагает минимизацию разногласий и акцент на общих интересах. Этот стиль может быть уместен в ситуациях, когда важно сохранить хорошие отношения между сотрудниками.

*Компромисс* предполагает взаимные уступки со стороны обеих сторон. Этот стиль может быть уместен в ситуациях, когда важно достичь соглашения, даже если ни одна из сторон не получает всего, чего хочет.

*Принуждение* предполагает использование власти или силы для подавления конфликта. Этот стиль может быть уместен в ситуациях, когда необходимо быстро принять решение или когда одна из сторон явно неправа.

*Сотрудничество* предполагает совместное решение проблемы, учитывающее интересы обеих сторон. Этот стиль считается наиболее эффективным, так как позволяет найти взаимовыгодное решение и укрепить отношения между сотрудниками.

Хладнокровие, объективность, умение слушать, слышать и понимать различные точки зрения – все это является ключевыми качествами руководителя для успешного управления конфликтами. Руководитель должен уметь создавать такую рабочую атмосферу, в которой сотрудники не боятся высказывать свое мнение и всегда готовы к конструктивному диалогу.

Конфликты могут быть связаны с различными факторами. К таким факторам относятся: различия в целях и ценностях, ограниченные ресурсы, недостаточная коммуникация, различия в стилях работы, личные антипатии.

*Различия в целях и ценностях* проявляются в том, что сотрудники могут иметь разные цели, которые противоречат друг другу, или придерживаться разных ценностей, что может приводить к разногласиям и конфликтам.

Борьба за *ограниченные ресурсы*, такие как деньги, оборудование, время или информация, может приводить к конфликтам между отдельными сотрудниками или целыми подразделениями.

*Недостаточная коммуникация* выражается в неясных инструкциях, неполной информации, неэффективной обратной связи и др. Все это может приводить к недопониманиям между руководителем и подчиненными, а также к межличностным конфликтам.

*Различия в стилях работы* проявляются в том, что сотрудники могут иметь разные подходы к выполнению задач, что может приводить к межличностным конфликтам и трениям между подчиненными.

Иногда межличностные конфликты возникают просто из-за личной антипатии (неприязни) между отдельными сотрудниками.

Каждому руководителю важно понимать, что конфликты не всегда являются негативными. Они могут быть как функциональными, так и дисфункциональными.

**Функциональными** считаются конфликты, которые могут приносить пользу организации. Такой пользой являются: стимулирование инноваций, улучшение процесса принятия решений, укрепление коллективного духа.

*Стимулирование инноваций* заключается в том, что конфликты могут стимулировать поиск новых решений и подходов к решению проблем.

*Улучшение процесса принятия решений* проявляется в обсуждении различных точек зрения и конструктивной критики, что может значительно улучшить качество принимаемых решений.

Преодоление конфликтов может *укреплять коллективный дух* и повышать сплоченность рабочего коллектива.

**Дисфункциональные** конфликты, наоборот оказывают негативное влияние на организацию. Таким влиянием является: снижение продуктивности, ухудшение рабочей атмосферы, рост текучести кадров, потеря времени и ресурсов.

Конфликты могут отвлекать сотрудников от работы и *снижать продуктивность* их работы.

Конфликты могут создавать напряженную и нездоровую среду и *ухудшать рабочую атмосферу*.

*Рост текучести кадров* проявляется в том, что сотрудники могут увольняться из-за постоянных конфликтов в коллективе.

*Потеря времени и ресурсов* выражается в том, что разрешение и улаживание конфликтов может отнимать очень много рабочего времени и ресурсов.

Управление любым конфликтом включает в себя определенные этапы. Такими **этапами управления конфликтом** являются: определение конфликта, его анализ, выбор стратегии управления конфликтом, его разрешение и оценка результатов конфликта.

При *определении конфликта* необходимо четко определить, в чем заключается суть конфликта, и какие интересы затронуты.

При *анализе конфликта* следует проанализировать все причины конфликта, его участников и их мотивы.

При *выборе стратегии управления* нужно выбрать наиболее подходящий стиль управления конфликтом в зависимости от сложившейся ситуации.

Для *разрешения конфликта* необходимо реализовать выбранную стратегию и предпринять определенные шаги.

При *оценке результатов* следует оценить результаты разрешения конфликта и предпринять корректирующие действия, если это необходимо.

*Советы руководителю по управлению конфликтами:*

Создавайте атмосферу доверия и уважения.

Слушайте обе стороны.

Сосредоточьтесь на проблеме, а не на людях.

Поощряйте компромиссы.

Будьте справедливы и беспристрастны.

Ищите взаимовыгодные решения.

Не допускайте эскалации конфликта.

Умение эффективно управлять конфликтами является важным навыком для руководителя, который позволяет создавать продуктивную рабочую атмосферу и благоприятный морально-психологический климат в коллективе, снизить уровень стресса и повысить общую эффективность работы организации. Руководитель, который в совершенстве владеет этим навыком, способен трансформировать конфликты в возможности для роста и развития как всей организации, так и свои личные.

## Эмоции под контролем

Эмоциональным интеллектом (EQ) считают способность человека распознавать, воспринимать, понимать, управлять и использовать эмоции, как свои собственные, так и эмоции других людей. В контексте деятельности руководителя, высокий уровень эмоционального интеллекта становится ключевым фактором успешного управления, построения эффективных рабочих коллективов и преодоления стрессовых ситуаций. Он помогает руководителю строить эффективные межличностные отношения, мотивировать сотрудников, разрешать конфликты и принимать взвешенные и оптимальные решения.

Для понимания влияния эмоционального интеллекта на стрессоустойчивость руководителя, необходимо рассмотреть его основные компоненты. *Компонентами эмоционального интеллекта* являются: самосознание, саморегуляция, социальная осведомленность, управление отношениями.

*Самосознание* – это способность руководителя осознавать свои собственные эмоции, понимать их причины и влияние на свое поведение. Руководитель с развитым самосознанием способен правильно идентифицировать свои стрессоры, заметить первоначальные признаки эмоционального выгорания и своевременно принять меры для предотвращения негативных последствий. Он понимает, как его личные эмоции могут повлиять на принятые им решения и взаимодействие с подчиненными.

*Саморегуляция* – это способность руководителя контролировать и управлять своими эмоциями, а также умение адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Руководитель, обладающий навыками саморегуляции, не поддается импульсивным реакциям в стрессовых ситуациях. Он сохраняет спокойствие и ясность мышления, умеет справляться с фрустрацией и адаптироваться к изменениям. Это особенно важно в кризисные периоды, когда от руководителя требуется быстрое и взвешенное принятие оптимальных решений.

*Социальная осведомленность* – это способность руководителя понимать эмоции других людей, сопереживать им и воспринимать их точку зрения. Руководитель с развитой социальной осведомленностью умеет распознавать невербальные сигналы своих сотрудников, улавливать настроение в коллективе, учитывать эмоциональное состояние подчиненных при постановке задач и оценке результатов. Все это позволяет ему выстраивать эффективную коммуникацию и создавать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

*Управление отношениями* – это способность руководителя строить и поддерживать позитивные отношения с другими людьми, оказывать на них определенное влияние и разрешать межличностные конфликты. Руководитель, обладающий навыками управления отношениями, умеет мотивировать своих подчиненных, вдохновлять их на достижение целей, давать конструктивную обратную связь и эффективно разрешать конфликтные ситуации. Он способен создать в коллективе атмосферу доверия и сотрудничества, что способствует повышению эффективности работы организации и снижению уровня стресса у сотрудников.

Развитие эмоционального интеллекта – это, по сути своей, непрерывный процесс самосовершенствования. Руководитель должен быть готов к самоанализу, учиться контролировать свои эмоции и проявлять эмпатию к окружающим его людям.

Высокий уровень эмоционального интеллекта *играет важную роль* в снижении уровня стресса и повышении стрессоустойчивости руководителя. Он способствует: профилактике эмоционального выгорания, эффективному управлению конфликтами, повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, адаптации к изменениям, улучшению коммуникации.

*Профилактика эмоционального выгорания* заключается в том, что самосознание позволяет руководителю вовремя замечать признаки эмоционального выгорания и предпринимать меры по восстановлению.

*Эффективному управлению конфликтами* способствуют навыки социальной осведомленности и управления отношениями. Они помогают руководителю предотвращать и эффективно разрешать межличностные конфликты, снижая тем самым уровень стресса, как для себя, так и для других сотрудников.

*Повышение мотивации и вовлеченности сотрудников* проявляется в том, что руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен эффективнее мотивировать своих подчиненных, создавать позитивную рабочую атмосферу и формировать сильный рабочий коллектив, что, в конечном счете, снижает нагрузку на самого руководителя и повышает общую эффективность работы всей организации в целом.

Саморегуляция позволяет руководителю сохранять спокойствие и ясность мышления в условиях неопределенности и быстро *адаптироваться к изменениям*, что снижает уровень тревоги и стресса.

*Улучшение коммуникации* заключается в том, что социальная осведомленность и навыки управления межличностными отношениями позволяют руководителю выстраивать более эффективную коммуникацию с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством, избегая всевозможных недоразумений и межличностных конфликтов.

В современном мире, где работа руководителя связана с постоянным стрессом и необходимостью принятия быстрых решений, развитие эмоционального интеллекта становится важной задачей. Существуют *различные методы развития эмоционального интеллекта*, включая: самоанализ и рефлексия, обучение навыкам осознанности, тренинги по развитию эмоционального интеллекта, обратная связь от коллег и подчиненных, коучинг.

*Самоанализ и рефлексия* заключаются в ведении дневника эмоций и анализе своих реакций на различные ситуации.

*Обучение навыкам осознанности* происходит во время практик по медитации и концентрации внимания на настоящем моменте.

Руководителю следует организовывать и участвовать самому в *тренингах по развитию эмоционального интеллекта*. Такие тренинги содержат специализированные программы, направленные на развитие навыков самосознания, саморегуляции, социальной осведомленности и управления отношениями.

Для получения *обратной связи от коллег и подчиненных* руководителю необходимо проведение опросов и получение конструктивной критики для выявления тех областей, которые требуют улучшения или своевременного исправления.

Руководителю нужно разработать совместно с профессиональным *коучем* индивидуальный план развития эмоционального интеллекта.

Развитие высокого уровня эмоционального интеллекта требует от руководителя много времени и усилий, но в будущем такие инвестиции в эту область позволят руководителю заметно повысить свою стрессоустойчивость, улучшить эффективность своей управленческой работы и создать в коллективе продуктивную рабочую атмосферу и благоприятный морально-психологический климат. А это, в конечном итоге, будет способствовать не только профессиональному, но и личностному росту самого руководителя.

## Принцип неваляшки

Деятельность любого без исключения руководителя постоянно связана с высоким уровнем ответственности и стресса. Поэтому каждому руководителю необходимо уметь справляться с негативными эмоциями, сохранять психическую устойчивость и восстанавливать свои ресурсы.

Психическая устойчивость и саморегуляция являются ключевыми компонентами успешной управленческой деятельности руководителя в условиях повышенного стресса. Они представляют собой комплекс личностных качеств и навыков, позволяющих руководителю сохранять работоспособность, эффективность и позитивное мышление в сложных ситуациях, а также сознательно управлять своим психоэмоциональным состоянием.

Под *психической устойчивостью* понимают способность личности сохранять стабильное эмоциональное состояние, адекватную самооценку и работоспособность под воздействием стрессовых факторов. Она включает в себя: устойчивость к фрустрации, толерантность к неопределенности, эмоциональная стабильность, оптимизм, социальная поддержка.

*Устойчивость к фрустрации* выражается в способности выдерживать неудачи и препятствия, сохраняя при этом высокую мотивацию к работе и позитивный настрой.

*Толерантность к неопределенности* проявляется в способности адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и принимать решения в условиях недостатка информации.

*Эмоциональная стабильность* заключается в способности контролировать свои эмоции и избегать резких перепадов настроения.

*Оптимизм* выражается в вере в свои силы и позитивном восприятии будущего.

*Социальная поддержка* проявляется в наличии надежных социальных связей и умении обращаться за помощью и поддержкой.

Руководитель с высокой психической устойчивостью способен сохранять спокойствие и ясность мышления в стрессовых ситуациях, принимать взвешенные решения и эффективно управлять своим коллективом. Он не поддается панике, сохраняет веру в успех и умеет мотивировать своих подчиненных в сложных условиях.

Саморегуляция является одним из самых действенных инструментов управления стрессом. Под *саморегуляцией* понимают сознательное управление своим психоэмоциональным состоянием, мыслями и поведением. Она позволяет руководителю: предотвращать негативное влияние стресса, управлять своими эмоциями, концентрироваться на задачах, поддерживать высокий уровень мотивации, улучшать коммуникацию.

*Предотвращение негативного влияния стресса* проявляется в своевременном распознавании признаки стресса и применении различных техник релаксации и восстановления.

*Управление своими эмоциями* выражается в умении руководителя контролировать свои импульсивные реакции, сохранять спокойствие и позитивный настрой.

Умение *концентрироваться на задачах* позволяет руководителю избегать отвлекающих факторов и сохранять продуктивность в стрессовых ситуациях.

*Поддержание высокого уровня мотивации* означает постановку реалистичных целей и умение находить внутренние ресурсы для их достижения.

*Улучшение коммуникации* позволяет руководителю более эффективно взаимодействовать с другими людьми, избегать конфликтов и поддерживать позитивные межличностные отношения.

Существует множество *эффективных методов саморегуляции*, которые руководитель может использовать для снижения уровня стресса и повышения своей психической устойчивости. К методам саморегуляции относятся: физическая активность, дыхательные упражнения,

техники релаксации, планирование и управление временем, установление приоритетов, развитие осознанности, социальная поддержка, позитивное мышление, здоровый образ жизни.

*Физическая активность* проявляется в регулярных занятиях спортом, прогулках на свежем воздухе, йоге, медитации. Физическая активность способствует выработке гормонов, которые улучшают настроение и снижают уровень стресса.

*Дыхательные упражнения* способствуют появлению контролируемого дыхания, которое помогает расслабиться, снизить тревогу и улучшить концентрацию внимания.

К *техникам релаксации* относятся прогрессивная мышечная релаксация, аутотренинг, визуализация.

*Эффективное планирование и управление временем* помогает уменьшить чувство перегруженности и повысить контроль над ситуацией.

*Установление приоритетов* способствует определению наиболее важных задач и сосредоточению на их выполнении. А это помогает избежать чувства хаоса и неопределенности.

*Развитие осознанности* и практика осознанного присутствия в настоящем моменте помогают снизить уровень тревоги и улучшить концентрацию.

*Социальная поддержка* заключается в общении руководителя с друзьями, семьей, коллегами, обращении за помощью к психологу или коучу.

*Позитивное мышление* выражается в концентрации на положительных аспектах ситуации и изменении негативных мыслей на позитивные.

*Здоровый образ жизни* проявляется в сбалансированном питании, достаточном сне и отказе от вредных привычек.

Осознание своих границ, умение говорить «нет», правильно распределять обязанности и находить время для отдыха и восстановления – все это важнейшие ключевые навыки руководителя для поддержания своего психологического здоровья. Руководитель должен в первую очередь уметь заботиться о себе для того, чтобы иметь возможность эффективно заботиться о своих подчиненных.

Психическая устойчивость и навыки саморегуляции имеют огромное значение для руководителя и являются критически важными, особенно в условиях повышенного стресса. Руководитель, обладающий этими качествами, способен: эффективно управлять коллективом, принимать взвешенные решения, адаптироваться к изменениям, предотвращать эмоциональное выгорание, быть примером для подражания.

*Эффективное управление коллективом* заключается в целенаправленном мотивировании сотрудников, создании продуктивной рабочей атмосферы и благоприятном морально-психологическом климате, умении виртуозно разрешать межличностные конфликты.

*Принятие взвешенных решений* выражается в умении сохранять спокойствие и ясность мышления в стрессовых ситуациях, анализировать ситуацию и выбирать оптимальные решения.

*Адаптация к изменениям* проявляется в быстром реагировании на изменения в окружающей обстановке и умении находить новые возможности для развития.

*Предотвращение эмоционального выгорания* позволяет поддерживать высокий уровень работоспособности и избегать негативных последствий стресса.

Каждый руководитель обязан быть *примером для подражания* у своих подчиненных. Он должен вдохновлять сотрудников своим оптимизмом, уверенностью в себе и способностью справляться с любыми возникающими трудностями.

Постоянное развитие психической устойчивости и навыков саморегуляции является очень важной инвестицией в профессиональное и личное благополучие руководителя. Постоянная работа над собой, применение эффективных методов саморегуляции и стремление к позитивному мышлению позволяют руководителю успешно справляться со стрессовыми ситуациями и с успехом достигать всех поставленных целей.

## Выбор оптимального пути

Постоянное принятие решений является неотъемлемой частью деятельности любого руководителя, а в условиях стресса, этот процесс становится особенно сложным и ответственным. Дело в том, что психологические факторы, связанные со стрессом, могут значительно влиять на качество принимаемых руководителем решений. Они, безусловно, увеличивают вероятность ошибок руководителя и возможных негативных последствий от принятых им решений.

Вместе с тем принятие решений – это один из самых важных аспектов деятельности руководителя. Руководитель должен уметь анализировать информацию, оценивать риски, выбирать оптимальный путь и нести ответственность за свои решения.

*Рациональный подход* предполагает сбор информации, анализ альтернатив и выбор решения на основе логики и фактов.

*Интуитивный подход* предполагает принятие решений на основе интуиции и опыта.

Подход в формате *группового принятия решений* предполагает вовлечение членов рабочего коллектива в процессе принятия решений.

Принятие сложных и ответственных решений может быть крайне стрессовым для любого руководителя. В такой ситуации руководитель может испытывать страх совершить фатальную ошибку, испугаться критики со стороны оппонентов или ответственности перед своей организацией за негативные последствия своего решения.

Синдромом «аналитического паралича» обозначает чрезмерный анализ информации и неспособность принимать решение из-за страха совершить ошибку. При откладывании решений происходит попытка избежать принятия решений из-за страха и неуверенности. Импульсивными решениями считается принятие решений без достаточного анализа и обдумывания.

Стресс оказывает значительное *влияние на когнитивные процессы*, необходимые для принятия эффективных решений. К такому влиянию относятся: сужение фокуса внимания, ухудшение когнитивной гибкости, повышение эмоциональности, снижение аналитических способностей, склонность к избеганию решений.

*Сужение фокуса внимания* заключается в том, что в состоянии стресса внимание человека сужается, что может привести его к игнорированию важной информации и концентрации только на узком круге факторов. Это увеличивает вероятность упущения из виду альтернативных решений или потенциальных рисков.

*Ухудшение когнитивной гибкости* обусловлено тем, что стресс снижает способность к переключению между разными задачами и перспективами, что затрудняет адаптацию к меняющимся обстоятельствам и нахождение нестандартных решений.

*Повышение эмоциональности* проявляется в том, что стресс усиливает эмоциональные реакции, такие как тревога, страх и гнев, что может привести к импульсивным и иррациональным решениям.

*Снижение аналитических способностей* происходит вследствие того, что стресс ухудшает память, концентрацию и способность к логическому мышлению, что затрудняет анализ информации и оценку последствий различных решений.

*Склонность к избеганию решений* проявляется в том, что в некоторых случаях, стресс может привести к избеганию принятия решений, что может усугубить ситуацию и привести к новым негативным последствиям.

Для минимизации негативного влияния стресса на процесс принятия решений, руководитель может использовать следующие *психологические стратегии*: осознание своего эмоционального состояния, сбор и анализ информации, структурирование процесса принятия

решений, делегирование полномочий, использование интуиции, оценка рисков, отложенное принятие решений (при возможности), разработка плана действий, анализ результатов.

Прежде чем приступить к принятию решения, важно осознать свое эмоциональное состояние, оценить уровень стресса и попытаться стабилизировать свои эмоции и чувства. Можно использовать техники релаксации, дыхательные упражнения или просто сделать небольшой перерыв.

Несмотря на ограниченность времени, необходимо *провести сбор и анализ информации*. Важно собрать как можно больше информативных фактов о сложившейся ситуации, проконсультироваться с экспертами и рассмотреть различные точки зрения.

*Структурирование процесса принятия решений* заключается в использовании структурированных подходов. Оно помогает систематизировать информацию, оценить альтернативы и выбрать наиболее оптимальное решение.

В ситуациях, когда принятие решения требует специальных знаний или опыта, руководитель может *делегировать полномочия*, т.е. поручить решение конкретной задачи компетентному сотруднику. Это позволяет снизить нагрузку и повысить качество принимаемых решений.

В условиях дефицита времени и информации, *использование интуиции* может быть полезным инструментом для принятия решений. Однако важно помнить о возможных когнитивных искажениях и проверять интуитивные решения логическим анализом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.