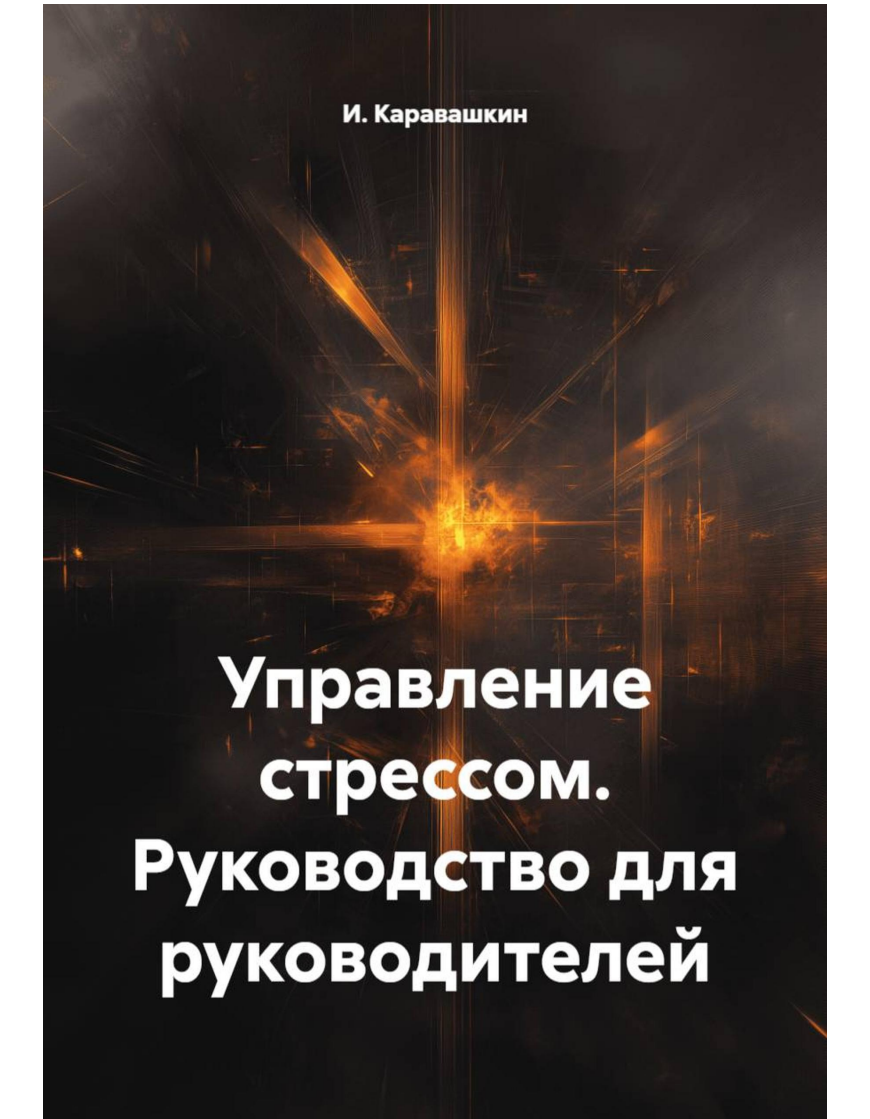




И. Каравашкин

**Управление
стрессом.
Руководство для
руководителей**

И. Каравашкин
Управление стрессом.
Руководство для руководителей

<https://litres.ru/72745867>

SelfPub; 2025

Аннотация

Краткое пособие по стрессу на работе. Как менеджеру компании справляться с личным стрессом и стрессом в команде.

Содержание

Что такое стресс	4
Механизм и стадии развития стресса	7
Нейрофизиология стресса	15
Составляющие стресса	21
Теория стресса Ганса Селье и её применение в менеджменте	27
Практическое применение знаний о стрессе в сфере лидерства	33
Природа стресса и важность управления им	39
Физиологическое и психологическое воздействие стресса	42
Оценка и понимание текущего уровня стресса	49
Принятие стресса как естественного и необходимого компонента жизни	54
Управление энергетическими зонами для оптимизации реакции на стресс	58
Шкала стресса Холмса и Раге как инструмент для измерения психологического напряжения	62
Стресс и физическое здоровье: выводы из соматического подхода Александра Лоуэна	66
Стресс как катализатор изменений и адаптации	70
Конец ознакомительного фрагмента.	74

И. Каравашкин

Управление стрессом.

Руководство для руководителей

Что такое стресс

Стресс — естественная и зачастую необходимая составляющая человеческого опыта, но когда он становится чрезмерным или продолжительным, это может привести к серьёзным проблемам как у отдельных людей, так и у организаций. По сути, стресс — это реакция тела и разума на внешние или внутренние требования, которые нарушают чувство равновесия. У руководителей стресс часто возникает из-за высокой нагрузки, нехватки времени, межличностных конфликтов и необходимости принимать важные решения. Понимание стресса и его источников необходимо для разработки эффективных стратегий борьбы с ним. Стрессоры, триггеры, вызывающие стресс, можно разделить на два основных типа: внешние и внутренние. К внешним стрессорам относятся факторы окружающей среды, такие как организационные изменения, финансовое давление и напряженный гра-

фик работы. С другой стороны, внутренние стрессоры происходят из личных источников, таких как неуверенность в себе, страх неудачи и перфекционизм. В то время как определенный уровень стресса может повысить продуктивность и мотивацию, известный как эустресс, дистресс - хронический или непреодолимый стресс — может привести к эмоциональному выгоранию, неправильному принятию решений и проблемам в межличностных отношениях.

Для руководителя важно уметь распознавать различные формы стресса и их влияние на человека и команду. Стресс не всегда является негативным фактором. На самом деле, если правильно его использовать, он может стимулировать инновации и повышать производительность. Однако длительное воздействие стресса без надлежащих механизмов борьбы с ним может привести к снижению эффективности, удовлетворённости работой и повышению текучести кадров. Ключ к управлению стрессом лежит в понимании его природы и выявлении факторов, способствующих его развитию. Эти знания позволяют руководителям применять упреждающие стратегии, которые снижают уровень стресса и способствуют созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды.

В этом разделе вы найдёте базовую информацию о стрессе, в том числе о его психологических и физиологических механизмах, различных реакциях, которые возникают у людей при столкновении со стрессовыми факторами, а также

о стадиях, через которые обычно проходит стресс. Изучив эти элементы, руководители смогут лучше понять, как распознавать стресс у себя и в своих командах и справляться с ним. Эти знания послужат основой для более продвинутых методов управления стрессом, таких как разрешение конфликтов, адаптация к изменениям и предотвращение эмоционального выгорания. Всестороннее понимание природы стресса — первый шаг к преодолению его сложностей и обеспечению устойчивого лидерского подхода.

Механизм и стадии развития стресса

Когда люди сталкиваются со стрессовыми факторами, их тело и разум реагируют на них сложным и зачастую неосознанным процессом, известным как механизм реакции на стресс. Этот механизм — эволюционный инструмент выживания, который позволяет организму быстро реагировать на предполагаемые угрозы, запуская реакцию «бей или беги». Процесс начинается с восприятия стрессового фактора, который запускает выработку гормонов стресса, таких как адреналин и кортизол. Эти гормоны вызывают физиологические изменения, в том числе учащение сердцебиения, повышенную бдительность и мышечное напряжение, подготавливая человека к противостоянию или бегству из ситуации. Однако, когда стресс становится хроническим, то есть не проходит и не контролируется должным образом, эта первоначальная реакция может перерасти в длительное состояние повышенной активности, что приводит к негативным последствиям для физического и психического здоровья.

Развитие стресса — это не единичное событие, а скорее процесс, проходящий через определённые стадии, как предположил Ганс Селье в своей теории общего адаптационного синдрома (ОАС). Первая стадия, известная как ста-

дия тревоги, — это первоначальная реакция организма на стрессовый фактор. На этой стадии активируется симпатическая нервная система, что приводит к немедленным физиологическим изменениям, связанным с реакцией «бей или беги». В организационной среде эта стадия может проявиться, когда руководитель сталкивается с неожиданной проблемой, например с приближающимся дедлайном, конфликтом в коллективе или серьёзными изменениями в политике компании. Повышенная бдительность организма и первоначальная оценка ситуации разумом помогают руководителю реагировать быстро и эффективно.

Если стрессовый фактор сохраняется, организм переходит в стадию сопротивления, где он пытается адаптироваться к продолжающемуся стрессу. На этой стадии организм находится в состоянии повышенной готовности, но уже не в состоянии шока, как на стадии тревоги. Надпочечники продолжают стабильно вырабатывать кортизол, поддерживая постоянный уровень энергии и концентрации. Однако за это длительное состояние повышенной готовности приходится платить. Руководитель может испытывать повышенную утомляемость, трудности с концентрацией и постепенное ухудшение общего самочувствия. Эта стадия особенно актуальна в корпоративной среде, где постоянное давление и смена приоритетов становятся нормой. На стадии сопротивления начинают проявляться многие симптомы, связанные со стрессом, поэтому руководителям важно распознавать ран-

ние тревожные признаки и применять стратегии для предотвращения дальнейшей эскалации.

В конечном счёте, если стрессовый фактор не устранён, организм достигает стадии истощения, которая является наиболее тяжёлой фазой развития стресса. На этом этапе ресурсы организма истощаются, а длительное воздействие гормонов стресса может привести к ослаблению иммунитета, хронической усталости и проблемам с психическим здоровьем, таким как тревожность и депрессия. В контексте управления эта стадия может привести к выгоранию — состоянию, характеризующемуся эмоциональным истощением, деперсонализацией и снижением чувства удовлетворённости от проделанной работы. Синдром эмоционального выгорания может серьёзно повлиять на принятие решений, командный дух и общую продуктивность. Поэтому руководителям важно понимать, как развивается стресс, и принимать упреждающие меры, чтобы они и их команды не дошли до этой стадии.

Распознавание этих стадий — не просто академическое упражнение, а практическая необходимость для эффективного руководства. Понимая, как стресс проявляется с течением времени, руководители могут принимать целенаправленные меры для поддержки своих команд. Например, если сотрудник находится на стадии тревоги из-за внезапного увеличения рабочей нагрузки, руководитель может предоставить дополнительные ресурсы или скорректировать сро-

ки, чтобы снизить давление. Если очевидна стадия сопротивления, характеризующаяся постоянным стрессом и снижением производительности, руководители могут предложить наставничество, помощь в управлении временем и открытые каналы коммуникации, чтобы облегчить нагрузку. Чтобы не допустить истощения ресурсов, необходимо постоянно отслеживать и своевременно корректировать рабочую нагрузку, ожидания и динамику работы команды.

Прогрессирование стресса у каждого человека происходит по-разному. Некоторые люди могут быстрее проходить эти стадии, в то время как другие могут оставаться на стадии сопротивления в течение длительного времени, прежде чем наступит истощение. Такая вариативность подчеркивает важность индивидуального подхода к управлению стрессом. Руководители, хорошо разбирающиеся в стадиях развития стресса, могут адаптировать свои стратегии под уникальные потребности членов своей команды, обеспечивая более устойчивую и гибкую рабочую силу. Зная об этих физиологических и психологических реакциях, руководители могут лучше справляться со стрессом и создавать благоприятную среду, способствующую долгосрочному благополучию и продуктивности.

Стратегии «бей, беги, замри» в ответных реакциях на стресс

В состоянии стресса люди часто демонстрируют одну из трёх основных поведенческих реакций: борьбу, бегство и за-

мирение. Эти стратегии, основанные на эволюционной реакции организма на предполагаемую угрозу, могут проявляться по-разному в организационной среде.

Реакция борьбы характеризуется активным подходом к стрессорам: люди пытаются противостоять проблеме и решать её напрямую. В управленческом контексте это может означать прямое разрешение конфликта в команде, принятие сложных решений в условиях стресса или поиск решений в условиях сжатых сроков. Хотя такая реакция может быть полезной при правильном применении, она также может привести к агрессивному или импульсивному поведению, если не сдерживать её с помощью эмоциональной регуляции и стратегического мышления.

И наоборот, реакция бегства предполагает избегание и отстранённость. Сталкиваясь со стрессовыми факторами, люди могут пытаться выйти из ситуации, отстраняясь, делегируя обязанности или откладывая дела на потом. Хотя такая стратегия может принести временное облегчение, она часто усугубляет проблему, позволяя нерешённым вопросам накапливаться. Например, менеджер, испытывающий стресс из-за сложного проекта, может попытаться свести к минимуму своё участие, делегируя больше задач, чем необходимо, или избегая сложных разговоров с членами команды. Такой подход, призванный снизить нагрузку, может привести к ухудшению коммуникации, срыву сроков и нарушению сплочённости команды.

Реакция замирания — пожалуй, самая сложная из трёх. В этом состоянии человек становится неподвижным и неспособным предпринимать решительные действия из-за подавляющего характера стрессового фактора. Это может проявляться в нерешительности, колебаниях или неспособности сосредоточиться на важных задачах. Менеджер, испытывающий сильный стресс, может оказаться парализованным при принятии важного решения, что приведёт к задержкам и неэффективности. Хотя реакция замирания является естественным защитным механизмом, она может быть особенно пагубной для руководителей, которым необходимо своевременно и уверенно принимать решения.

Понимание этих реакций на стресс крайне важно для руководителей, поскольку они играют значительную роль в том, как люди справляются с трудностями и как команды работают в условиях давления. В стрессовых ситуациях, например во время организационных изменений или в периоды высокой нагрузки, члены команды могут использовать разные стратегии в зависимости от их характера, прошлого опыта и природы стрессового фактора. Руководитель, который распознаёт эти реакции, может лучше поддерживать свою команду, предлагая индивидуальные подходы к управлению стрессом. Например, если вы предложите члену команды, который склонен «застревать» в процессе, делать небольшие, но выполнимые шаги, это поможет ему снова включиться в работу, а если вы предоставите структуриро-

ванные рекомендации тому, кто склонен «улетать в облака», это поможет предотвратить его отстраненность.

Эти ответы также подчёркивают важность формирования корпоративной культуры, в которой стресс воспринимается как естественное и иногда даже полезное явление. Вместо того чтобы рассматривать стресс исключительно как негативную силу, руководители могут поощрять сбалансированный подход, развивая в сотрудниках устойчивость и адаптивные механизмы преодоления трудностей. Это предполагает создание среды, в которой сотрудники чувствуют себя способными противостоять трудностям, не ощущая при этом чрезмерной нагрузки, получают поддержку в попытках отступить, когда это необходимо, и имеют инструменты для преодоления нерешительности, когда она возникает.

Нельзя упускать из виду взаимосвязь между этими стратегиями и принятием управленческих решений. Руководитель, который слишком полагается на реакцию «бей или беги», может стать чрезмерно напористым, что может привести к отчуждению членов команды или принятию поспешных решений. С другой стороны, руководитель, склонный к реакции «беги», может полностью избегать сложных ситуаций, что приводит к нерешённым проблемам и отсутствию лидерских качеств. Реакция «замри», которая реже встречается у руководителей, всё же может препятствовать прогрессу, если её не устранить. Поэтому руководителям важно развивать самосознание и понимать, как они реагируют на

стресс по умолчанию. Такое понимание позволяет им принимать более взвешенные решения и более гибко реагировать на динамику в команде.

Внедряя понимание реакций на стресс в свой подход к руководству, менеджеры могут создать более устойчивую и эффективную команду. Осознание того, что люди могут по-разному реагировать на стресс, позволяет руководителям оказывать адресную поддержку и создавать более инклюзивную и адаптивную рабочую среду. В следующем разделе мы рассмотрим нейрофизиологические механизмы, лежащие в основе этих реакций, и узнаем, как взаимодействуют тело и разум в моменты стресса и как эти знания можно применять на рабочем месте.

Нейрофизиология стресса

Стресс — это не просто психологическое переживание, он глубоко укоренён в физиологических реакциях организма. В основе реакции на стресс лежит гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковая система (ГГНС) — сложная сеть взаимодействий между мозгом и эндокринной системой, которая регулирует реакцию организма на угрозы. Когда руководитель сталкивается со стрессовым фактором — будь то приближающийся дедлайн, трудное решение или межличностный конфликт, — эта информация обрабатывается лимбической системой мозга, в частности миндалевидным телом, которое действует как система оповещения организма. Миндалевидное тело посылает сигнал тревоги в гипоталамус, который затем активирует вегетативную нервную систему. Эта система отвечает за запуск хорошо известной реакции «бей или беги» — механизма выживания, который сыграл ключевую роль в эволюции человека, но может стать проблемой при чрезмерной активации в современных рабочих условиях.

Реакция «бей или беги» запускается симпатической нервной системой, которая запускает каскад физиологических изменений, чтобы подготовить организм к немедленным действиям. Эти изменения включают учащение сердцебиения, повышение артериального давления, учащение дыха-

ния и выброс гормонов стресса, таких как адреналин и кортизол. Адреналин, или эпинефрин, повышает бдительность и физическую готовность, перенаправляя кровоток к жизненно важным органам и мышцам, обостряя чувства и ускоряя метаболические процессы в организме. Кортизол, с другой стороны, играет более продолжительную роль в процессе адаптации к стрессу, регулируя выработку энергии, поддерживая иммунную функцию и модулируя реакцию организма на постоянные угрозы. Хотя эти реакции полезны в краткосрочной перспективе для выживания, они могут стать вредными, если стресс становится хроническим, как это часто бывает на руководящих должностях, требующих высокого уровня ответственности.

В отличие от реакции «бей или беги», реакция замирания управляется парасимпатической нервной системой, которая отвечает за расслабление и восстановительные функции организма. Эта реакция опосредована блуждающим нервом — черепным нервом, который проходит от ствола головного мозга до брюшной полости и влияет на частоту сердечных сокращений, пищеварение и общую физиологическую стабильность. При столкновении с сильным стрессовым фактором, особенно с тем, который воспринимается как неизбежный, организм может перейти в состояние замирания, чтобы сохранить энергию и защититься от потенциального вреда. Это может проявляться в виде временной потери двигательной функции, заторможенности или чувства беспомощ-

ности. Хотя реакция «замирания» обсуждается реже, чем реакция «бей или беги», она играет ключевую роль в том, как люди, в том числе руководители, реагируют на стрессовые ситуации.

Выброс кортизола и адреналина — это лишь один из аспектов нейрофизиологической реакции на стресс. Длительное воздействие стресса может привести к устойчивым изменениям в структуре и функциях мозга, особенно в таких областях, как префронтальная кора, гиппокамп и миндалевидное тело. Префронтальная кора, отвечающая за рациональное мышление, принятие решений и контроль импульсов, может стать менее активной при хроническом стрессе, что приводит к ухудшению способности принимать решения и повышению эмоциональной реактивности. Гиппокамп, играющий ключевую роль в процессах запоминания и обучения, также может пострадать, что приведет к трудностям с сохранением информации и адаптацией к новым задачам. Между тем миндалевидное тело, которое и так активируется во время стресса, может стать еще более чувствительным, усиливая склонность мозга воспринимать угрозы и реагировать повышенной тревожностью. Эти физиологические изменения напрямую влияют на эффективность управления. Руководитель, часто испытывающий стресс, может испытывать трудности с концентрацией внимания, принятием взвешенных решений и контролем эмоций, которые необходимы для лидерства.

Нейрохимические изменения, связанные со стрессом, могут влиять на межличностное взаимодействие, затрудняя эффективное общение, мотивацию членов команды или урегулирование конфликтов. Например, когда руководитель испытывает сильный стресс, его организм может находиться в состоянии повышенной готовности, что затрудняет эмпатическое слушание или совместное решение проблем. Это может привести к недопониманию, снижению сплочённости команды и общей продуктивности.

Помимо непосредственного воздействия кортизола и адреналина, длительная реакция организма на стресс может привести к целому ряду физических и психологических последствий. Хронический стресс может вызвать воспаление, которое связано с различными проблемами со здоровьем, такими как сердечно-сосудистые заболевания, аутоиммунные расстройства и нарушение обмена веществ. Постоянно высокий уровень кортизола может нарушить цикл сна, ослабить иммунную систему и привести к проблемам с желудочно-кишечным трактом. Эти последствия могут существенно повлиять на способность руководителя работать с максимальной отдачей как в профессиональном, так и в личном плане.

Понимание нейрофизиологических механизмов стресса необходимо для разработки эффективных стратегий борьбы со стрессом. Зная, как организм реагирует на стресс, руководители могут принимать целенаправленные меры для поддержания собственного благополучия и благополучия своих

команд. Например, упражнения на осознанность или регулярная физическая активность могут помочь снизить активность гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковой системы и обеспечить сбалансированную реакцию на стресс. Создание благоприятной рабочей атмосферы, способствующей открытому общению и методам борьбы со стрессом, может помочь смягчить негативные последствия хронического стресса.

Нейрофизиология стресса подчёркивает важность эмоциональной регуляции в лидерстве. Реакция мозга на стресс зависит не только от внешних факторов, но и от того, как человек воспринимает и интерпретирует ситуацию. Руководители, способные развивать эмоциональную устойчивость и когнитивную гибкость, лучше подготовлены к тому, чтобы справляться со стрессовыми ситуациями, не поддаваясь негативным последствиям хронического стресса. Для этого требуется не только самосознание, но и проактивный подход к управлению стрессом, включая постановку реалистичных целей, заботу о себе и обращение за поддержкой в случае необходимости.

Понимание нейрофизиологических реакций организма как основа эффективного управления стрессом позволяет руководителям применять более устойчивый и адаптивный подход к лидерству. Осознание роли гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковой системы, реакций «бей или беги» и «замри», а также долгосрочных последствий стресса для работы мозга позволяет руководителям разрабатывать целевые

стратегии, которые предотвращают выгорание и улучшают общее самочувствие. Эти знания также служат основой для более продвинутых методов управления стрессом, таких как разрешение конфликтов, адаптация к изменениям и предотвращение выгорания, которые будут рассмотрены в следующих разделах.

Составляющие стресса

Стресс — это многогранное явление, состоящее из нескольких взаимосвязанных компонентов. Понимание этих компонентов важно для руководителей, так как позволяет более детально подходить к управлению стрессом и разрабатывать эффективные стратегии борьбы с ним. К основным компонентам относятся источник стресса, восприятие, когнитивная оценка, эмоциональная реакция, физиологическая реакция, стратегии борьбы со стрессом и результат. Каждый из этих элементов играет важную роль в проявлении стресса и в том, как люди, особенно руководители, могут справиться с ним и реагировать на него.

Стрессовый фактор — это любое событие, ситуация или требование, которые нарушают баланс человека и вызывают стрессовую реакцию. Стрессовые факторы могут быть внешними, например сжатые сроки, организационная реструктуризация или межличностные конфликты, или внутренними, например неуверенность в себе, страх неудачи и перфекционизм. На рабочем месте распространёнными стрессовыми факторами для руководителей являются работа с неэффективными членами команды, принятие решений с высокими ставками и работа с неоднозначными или быстро меняющимися приоритетами. Характер и интенсивность стрессового фактора могут существенно различаться, и его влияние

определяется не только самим фактором, но и тем, как человек его интерпретирует и реагирует на него.

То, как воспринимается стрессовый фактор, является важнейшим компонентом переживания стресса. Восприятие включает в себя первоначальное распознавание потенциальной угрозы или проблемы, на которое влияют такие факторы, как личность, прошлый опыт и культурная среда. Например, менеджер, который ценит высокие стандарты, может воспринимать сложный проект как мотивирующую задачу, в то время как другой менеджер может считать его непосильной ношей. Такая субъективная интерпретация стрессовых факторов определяет степень их восприятия как угрожающих или управляемых и, таким образом, формирует реакцию на стресс.

После восприятия следует когнитивная оценка — процесс, в ходе которого человек оценивает потенциальное влияние стрессового фактора и свою способность справиться с ним. Когнитивная оценка — ключевой фактор, определяющий, будет ли стрессовый фактор восприниматься как эустресс (положительный стресс, повышающий продуктивность) или дистресс (отрицательный стресс, снижающий продуктивность). Например, менеджер, который воспринимает сложный проект как возможность для роста и развития навыков, скорее всего, будет испытывать эустресс и работать эффективно. И наоборот, если руководитель воспринимает ту же ситуацию как угрозу своей компетентности или гаран-

тиям занятости, это может привести к стрессу, снижению продуктивности и усилению эмоционального напряжения.

Эмоциональная реакция на стресс — ещё один важный компонент, влияющий на то, как люди переживают стрессовые ситуации и реагируют на них. Такие эмоции, как тревога, разочарование, гнев или беспомощность, могут усиливать физиологическую реакцию на стресс и влиять на принятие решений. В контексте управления эмоциональная реакция на стресс может влиять на то, как человек взаимодействует с членами команды, разрешает конфликты или делегирует обязанности. Например, менеджер, испытывающий сильную тревогу, может стать чрезмерно контролирующим и заниматься микроменеджментом вместо того, чтобы укреплять доверие и сотрудничество. Более сбалансированная эмоциональная реакция, основанная на стойкости и способности адаптироваться, необходима для эффективного руководства в сложных ситуациях.

Физиологическая реакция на стресс — это естественная и автоматическая реакция, запускаемая нейроэндокринной системой, в частности гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковой осью (ГГНО). Эта реакция включает в себя активацию симпатической нервной системы, что приводит к учащению сердцебиения, повышению артериального давления и выбросу гормонов стресса, таких как адреналин и кортизол. Физиологическая реакция часто является способом подготовки организма к действию, но когда стресс стано-

вится хроническим, он может привести к серьёзным проблемам со здоровьем, таким как сердечно-сосудистые заболевания, ослабление иммунитета и снижение когнитивных функций. Для руководителей распознавание физиологических признаков стресса у себя и у членов своей команды является важным шагом на пути к своевременному и эффективному управлению стрессом.

Стратегии преодоления трудностей — это действия, которые люди предпринимают, чтобы справиться со стрессом и смягчить его последствия. Эти стратегии можно разделить на два основных типа: ориентированные на решение проблемы и ориентированные на эмоции стратегии преодоления трудностей. Ориентированные на решение проблемы стратегии предполагают принятие непосредственных мер для устранения источника стресса, например, разработку более эффективного рабочего процесса или обращение за поддержкой к коллегам. С другой стороны, ориентированные на эмоции стратегии направлены на управление эмоциональным стрессом путём переосмысления ситуации, практики осознанности или физической активности. На руководящих должностях наиболее эффективным часто оказывается подход, сочетающий оба типа совладания. Например, менеджер, работающий над сложным проектом, может использовать проблемно-ориентированное совладание, разбивая задачи на подзадачи и делегируя обязанности, а также эмоционально-ориентированное совладание, применяя тех-

ники снижения стресса и поддерживая открытое общение с командой.

Последним компонентом стресса является результат, то есть общее влияние стрессового фактора и реакция человека на него. Положительным результатом может быть личностный рост, улучшение навыков решения проблем и повышение стрессоустойчивости. И наоборот, отрицательным результатом может быть эмоциональное выгорание, снижение удовлетворённости работой и ухудшение способности принимать решения. Результат во многом зависит от эффективности используемых стратегий преодоления стресса и уровня поддержки в организационной среде. Руководители, которые поддерживают культуру открытого общения, предоставляют ресурсы для борьбы со стрессом и следят за тем, чтобы нагрузка была сбалансированной, могут значительно улучшить ситуацию со стрессом как у себя, так и у своих сотрудников.

Изучив эти составляющие стресса, руководители смогут получить более полное представление о том, как люди переживают стресс и справляются с ним на рабочем месте. Эти знания позволят им принимать целенаправленные меры на каждом этапе стрессового процесса — от первоначального восприятия стрессового фактора до разработки эффективных стратегий преодоления стресса. Понимание взаимосвязи между этими факторами необходимо для создания благоприятной и адаптивной рабочей среды, которая миними-

зирует негативные последствия стресса и в то же время использует его потенциальные преимущества.

Теория стресса Ганса Селье и её применение в менеджменте

Теория общего адаптационного синдрома (ОАС) Ганса Селье дает базовое представление о том, как человеческий организм реагирует на стресс, и предлагает ценные идеи для руководителей, стремящихся работать в сложных условиях. Три стадии ОАС — тревога, сопротивление и истощение — описывают физиологические и психологические реакции организма на стрессовые факторы. Применяя эту модель в управленческой деятельности, руководители могут лучше определять уровень стресса в своих командах и внедрять упреждающие стратегии для предотвращения выгорания и поддержания долгосрочной устойчивости.

Стадия тревоги — это первая реакция организма на стрессовый фактор, которая характеризуется немедленной мобилизацией энергии и повышенной бдительностью. В организационной среде эта стадия часто наступает, когда руководитель сталкивается с неожиданной проблемой, например с внезапным изменением приоритетов компании, сжатыми сроками или сложной задачей, требующей участия всей команды. На этой стадии организм вырабатывает гормоны стресса, такие как адреналин и кортизол, которые повышают концентрацию внимания и готовность к действию. Для руко-

водителя это может означать повышение мотивации, быстрое принятие решений и кратковременный всплеск продуктивности. Однако если источник стресса не устранён, стадия тревоги может перейти в длительное состояние напряжения, что приведёт к более серьёзным последствиям, связанным со стрессом. Распознавание того, что члены команды или вы сами находитесь на стадии тревоги, — это первый шаг к управлению стрессом до того, как он станет невыносимым.

Стадия сопротивления наступает после первоначального шока, вызванного фазой тревоги, когда организм пытается адаптироваться к продолжающемуся воздействию стрессового фактора. На этой стадии организм остается в состоянии повышенной готовности, но начинает регулировать уровень гормонов стресса, чтобы поддерживать баланс между бдительностью и восстановлением. Для руководителей эта фаза может проявляться в виде постоянного чувства напряжения, когда первоначальная энергия, полученная на стадии тревоги, постепенно истощается. Во время стадии сопротивления люди могут испытывать повышенную утомляемость, трудности с концентрацией внимания и снижение способности справляться с дополнительными стрессовыми факторами. На рабочем месте менеджер, который постоянно находится в напряжённой ситуации и не получает достаточной поддержки, может начать полагаться на краткосрочные решения вместо долгосрочного стратегического планирования. Это может привести к ошибкам в принятии реше-

ний, снижению командного духа и общей продуктивности. Поэтому менеджерам важно распознавать стадию сопротивления и внедрять стратегии, которые способствуют благополучию как отдельных сотрудников, так и команды в целом. Это может включать в себя установление реалистичных ожиданий, поощрение регулярных перерывов и предоставление возможностей для развития навыков и профессионального роста.

Если стрессовый фактор не устранён и стадия сопротивления продолжается в течение длительного времени, организм в конце концов достигает стадии истощения, когда его ресурсы истощаются и он больше не может эффективно реагировать на стресс. Эта стадия особенно опасна для руководителей, поскольку длительное воздействие стресса может привести к выгоранию — состоянию, характеризующемуся эмоциональным истощением, цинизмом и снижением чувства удовлетворённости. Стадия истощения может привести к серьёзным последствиям, в том числе к снижению способности принимать решения, увеличению количества прогулов и повышению риска возникновения проблем с физическим и психическим здоровьем. На руководящих должностях выгорание влияет не только на отдельного менеджера, но и отражается на работе всей команды, поскольку уставший руководитель может испытывать трудности с поддержанием мотивации и эффективным руководством. Чтобы предотвратить истощение, менеджеры должны уметь вовремя

мя определять, когда уровень стресса становится невыносимым, и принимать меры для поддержания собственного благополучия и помощи своим командам. Это может включать в себя более эффективное делегирование задач, применение методов снижения стресса и формирование культуры, поощряющей регулярный отдых и восстановление.

Модель Селье подчёркивает важность адаптации и эффективного управления стрессом, особенно для руководителей, для которых стресс является неотъемлемой частью работы. Понимая три стадии развития стресса, руководители могут адаптировать свои подходы, чтобы поддерживать себя и свои команды. Например, руководитель, который видит, что его команда находится на стадии тревоги из-за внезапного увеличения объёма работы, может оказать немедленную помощь, перераспределив задачи или скорректировав сроки. Если команда вступает в стадию сопротивления, руководитель может прибегнуть к таким стратегиям, как мероприятия по сплочению коллектива, открытые каналы коммуникации и обратная связь по результатам работы, чтобы стресс не привёл к выгоранию. Когда истощение становится очевидным, превентивные меры, такие как распределение рабочей нагрузки, наставничество и поощрение баланса между работой и личной жизнью, могут помочь предотвратить долгосрочный ущерб как для личного благополучия, так и для эффективности организации.

Теория Селье подчёркивает необходимость сбалансиро-

ванного подхода к управлению стрессом. Хотя определённый уровень стресса естественен и при правильном подходе может даже повысить продуктивность, хронический стресс может привести к негативным последствиям. Поэтому руководители должны создавать среду, в которой стресс воспринимается как нормальная часть профессиональной жизни, а также предоставлять необходимые инструменты для эффективного управления стрессом. Это включает в себя повышение стрессоустойчивости, поощрение адаптивных стратегий преодоления трудностей и формирование культуры психологической безопасности, в которой сотрудники могут свободно обсуждать проблемы, связанные со стрессом, не опасаясь осуждения или наказания.

Применение модели Селье в управленческой практике также подчёркивает важность эмоционального интеллекта для лидера. Руководитель, который понимает физиологические и психологические изменения, происходящие на каждой стадии стресса, может принимать более взвешенные решения и с большим сочувствием реагировать на динамику в коллективе. Например, руководитель, который видит, что член команды находится на стадии сопротивления, может скорректировать свои ожидания и оказать дополнительную поддержку, вместо того чтобы требовать от него высоких результатов, не обращая внимания на первопричину стресса. Такой подход не только улучшает самочувствие отдельных сотрудников, но и способствует созданию более устойчивой

и продуктивной рабочей среды.

В конечном счёте общий адаптационный синдром служит ценной основой для понимания стресса в контексте управления. Определив стадии развития стресса и приняв целенаправленные меры, руководители могут создать более устойчивую и адаптивную рабочую среду. Эти знания также помогают разрабатывать эффективные стратегии управления стрессом, закладывая основу для применения таких передовых методов, как разрешение конфликтов, адаптация к изменениям и предотвращение эмоционального выгорания. В следующем разделе мы поговорим о более широких последствиях стресса на рабочем месте и о том, как руководители могут оценивать и регулировать собственный уровень стресса, чтобы обеспечить долгосрочный успех.

Практическое применение знаний о стрессе в сфере лидерства

Понимание компонентов стресса и лежащих в его основе физиологических реакций — это не просто академическое упражнение, а важнейший инструмент для руководителей, позволяющий справляться со сложностями лидерства. На практике эти знания помогают распознавать ранние признаки стресса у себя и у членов своей команды, что позволяет своевременно принимать меры для предотвращения выгорания и сохранения продуктивности. Например, руководитель, знающий стадии общего адаптационного синдрома (ОАС), может определить, когда член команды находится в состоянии тревоги из-за неожиданной нагрузки, и немедленно принять меры для перераспределения задач или корректировки сроков. Такой проактивный подход не только снижает уровень стресса, но и способствует укреплению доверия и сотрудничества внутри команды.

Одним из наиболее значимых преимуществ понимания природы стресса является возможность адаптировать стратегии управления к потребностям отдельных сотрудников и команды в целом. Факторы стресса, восприятие и механизмы преодоления стресса у сотрудников сильно различаются, и руководитель, обладающий этими знаниями, может со-

здать более инклюзивную и благоприятную рабочую среду. Например, руководитель может заметить, что при возникновении конфликта один из членов команды склонен к бегству. Вместо того чтобы считать это попыткой избежать ситуации, руководитель может предложить альтернативные стратегии, такие как структурированные методы посредничества или совместное решение проблем, чтобы помочь сотруднику конструктивно взаимодействовать. Такая адресная поддержка снижает негативное влияние стресса и способствует долгосрочной адаптации и устойчивости.

Нейрофизиологические аспекты стресса, такие как активация гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковой системы и выброс кортизола и адреналина, оказывают ощутимое влияние на процесс принятия решений и эффективность руководства. Руководитель, который понимает эти механизмы, может распознать, когда хронический стресс начинает негативно влиять на его собственные когнитивные функции, такие как концентрация внимания и контроль импульсов, и принять меры, например начать практиковать осознанность или делать короткие перерывы, чтобы восстановить душевное равновесие. Такое самосознание необходимо для сохранения ясности ума и самообладания, которые требуются для принятия важных решений, а также для того, чтобы подавать положительный пример команде.

Эмоциональные и физиологические реакции на стресс также подчёркивают важность формирования культуры от-

крытого общения. Руководитель, который понимает, как стресс влияет на эмоции, может создать для сотрудников безопасную среду, где они смогут выражать свои опасения, не боясь осуждения или последствий. Это не только помогает выявлять проблемы, связанные со стрессом, на ранней стадии, но и побуждает членов команды использовать здоровые стратегии преодоления трудностей. Например, менеджер может организовать для всей команды семинары по управлению стрессом или индивидуальные коуч-сессии, чтобы устранить эмоциональные и физиологические факторы стресса до того, как они перерастут в более серьезные проблемы, такие как хроническая усталость или эмоциональное выгорание.

В контексте командной динамики понимание таких компонентов стресса, как когнитивная оценка, позволяет руководителям переосмысливать проблемы таким образом, чтобы снизить их негативное влияние. Руководитель, который знает, как члены его команды оценивают факторы стресса, может скорректировать свой стиль руководства в соответствии с потребностями команды. Например, сотрудник, который воспринимает проект с высокими ставками как возможность для роста, может получить дополнительные обязанности и признание, в то время как другой сотрудник, который видит в том же проекте угрозу, может нуждаться в поддержке и ободрении, чтобы сохранять уверенность и продуктивность. Такая гибкость в руководстве позволяет не

только справляться со стрессом, но и использовать его как инструмент для развития и внедрения инноваций.

Взаимодействие между стратегиями преодоления трудностей, ориентированными на решение проблем, и стратегиями, ориентированными на эмоции, особенно актуально для руководителей. Лидер, который может эффективно сочетать эти подходы, помогает своей команде комплексно справляться со стрессовыми факторами. Например, руководитель, которому предстоит сложный проект, может использовать стратегию преодоления трудностей, ориентированную на решение проблем, и составить структурированный план действий с четкими этапами и делегированными задачами. В то же время он может использовать стратегию преодоления трудностей, ориентированную на эмоции, и поощрять членов команды практиковать осознанность или делать короткие перерывы для восстановления сил. Такой двойной подход гарантирует, что команда будет продуктивной и эмоционально устойчивой, что снизит вероятность выгорания и создаст благоприятную рабочую атмосферу.

Понимание природы стресса также позволяет руководителям принимать превентивные меры, снижающие вероятность возникновения проблем, связанных со стрессом. Например, руководитель, знакомый с концепцией стрессовых факторов, может выявить и устранить потенциальные причины стресса до того, как они станут непреодолимыми. Это может включать в себя реструктуризацию рабочих процес-

сов для минимизации неопределённости, проведение тренингов для развития навыков и снижения неуверенности в себе или создание чётких каналов коммуникации для более эффективного разрешения конфликтов. Борясь со стрессом в его источнике, руководители могут создать более устойчивую и адаптивную рабочую среду.

Практическое применение знаний о стрессе распространяется и на организационное развитие. Руководитель, который понимает, как стресс влияет как на отдельных сотрудников, так и на целые команды, может выступать за внедрение политики, способствующей благополучию и стрессоустойчивости. Это может быть гибкий график работы, дни психического здоровья или оздоровительные программы, направленные на борьбу с распространёнными факторами стресса на рабочем месте. Такие инициативы не только снижают уровень стресса, но и повышают удовлетворённость сотрудников, их лояльность и общую производительность.

В напряжённых условиях, когда стресс является неотъемлемой частью работы, способность эффективно справляться со стрессом становится краеугольным камнем успешного руководства. Руководитель, который умеет чутко и проницательно реагировать на механизм возникновения стресса, создаёт атмосферу доверия и сотрудничества, в которой сотрудники чувствуют поддержку и уверенность в своих силах. Такой подход не только улучшает командную динамику, но и превращает стресс в катализатор инноваций и роста, а не

в препятствие на пути к успеху.

Знания, полученные в результате изучения стресса и его составляющих, также способствуют развитию адаптивных лидерских качеств. Например, руководитель, который знает о реакции «замирания», может применять стратегии, помогающие членам команды преодолеть нерешительность, такие как организация мозговых штурмов или поэтапный подход к решению проблем. Эти стратегии гарантируют, что стресс не будет препятствовать прогрессу, а, наоборот, будет способствовать поиску креативных решений сложных проблем. Внедряя это понимание в свой стиль руководства, менеджеры могут создать продуктивную и психологически здоровую рабочую среду, что в конечном итоге обеспечит долгосрочный успех для них самих и их команд.

Природа стресса и важность управления им

Стресс — неизбежная часть жизни, особенно в условиях быстро меняющейся среды, в которой ежедневно работают менеджеры. Однако не весь стресс одинаков. Понимание разницы между эустрессом и дистрессом крайне важно для того, чтобы научиться использовать силу стресса и смягчать его пагубные последствия. Эустресс, или позитивный стресс, — это естественная и здоровая реакция на трудности, которая мотивирует людей работать лучше, адаптироваться к новым ситуациям и расти в профессиональном плане. Это тот вид стресса, который возникает, когда руководитель ставит перед собой амбициозные цели, что приводит к повышению продуктивности и чувству удовлетворения от проделанной работы. В отличие от этого, дистресс — это вредная форма стресса, которая часто возникает из-за чрезмерного давления, негативного опыта или длительного пребывания в сложных условиях. Этот вид стресса может привести к выгоранию, тревожности и ухудшению психического и физического здоровья.

Для руководителей способность распознавать эти две формы стресса и отличать их друг от друга крайне важна для поддержания эффективности команды и создания благопри-

ятной рабочей атмосферы. Эустресс может быть мощным инструментом для повышения производительности, стимулирования инноваций и развития стрессоустойчивости у сотрудников. Руководитель, понимающий роль эустресса, может создать рабочую культуру, которая будет способствовать здоровому уровню напряжения, подталкивая команду к достижениям, но не перегружая её. Для этого необходимо соблюдать баланс между высокими ожиданиями и обеспечением посильной рабочей нагрузки. С другой стороны, стресс может быть крайне разрушительным, влияя не только на человека, который его испытывает, но и на всю команду. Высокий уровень стресса может привести к прогулам, снижению креативности и принятию неверных решений, что может помешать руководителю эффективно управлять командой.

Нейрофизиология стресса ещё больше подчёркивает его влияние на тело и разум. Когда человек ощущает угрозу, мозг запускает физиологическую реакцию, которая готовит тело либо к противостоянию, либо к бегству. Хотя в определённых ситуациях такая реакция жизненно необходима, хронический стресс может привести к долгосрочным проблемам со здоровьем, таким как сердечно-сосудистые заболевания, ослабление иммунной системы и снижение когнитивных функций. Поэтому недостаточно просто избавиться от стресса — нужно научиться управлять им, чтобы он оставался в пределах нормы. Руководители, которые могут регулировать уровень стресса у себя и помогать в этом своим

сотрудникам, будут лучше подготовлены к эффективному управлению, поддержанию высокой производительности и снижению риска эмоционального выгорания. Понимая природу стресса и его последствия, руководители могут разработать стратегии, которые превратят стресс из изнуряющей силы в мотивирующую.

Физиологическое и психологическое воздействие стресса

Стресс оказывает глубокое воздействие на организм, запуская сложный каскад физиологических и психологических реакций. Когда человек ощущает угрозу, гипоталамус в головном мозге активирует реакцию организма на стресс, запуская выработку адреналина и кортизола — двух гормонов, которые подготавливают организм к реакции «бей или беги». Эта реакция необходима для краткосрочного выживания: она увеличивает частоту сердечных сокращений, обостряет концентрацию внимания и повышает физическую силу. Однако когда стресс становится хроническим, этот механизм выживания может привести к множеству проблем со здоровьем. Например, длительное воздействие высокого уровня кортизола может нарушить естественный баланс организма, что приведет к повышению артериального давления, ослаблению иммунной системы и ухудшению когнитивных функций. Руководителям важно знать об этих физических и психических последствиях, чтобы понимать, как стресс может влиять на принятие решений, продуктивность и общее самочувствие.

Одной из самых быстрых физиологических реакций на

стресс является активация симпатической нервной системы, которая запускает выработку адреналина и норадреналина. Эти гормоны увеличивают частоту сердечных сокращений и дыхания, перенаправляя кровоток к жизненно важным органам и мышцам. Когда-то эта реакция спасала жизнь, но теперь она часто активируется в ситуациях, не угрожающих жизни. Хотя такое повышенное состояние может улучшить краткосрочные результаты, например помочь уложиться в сжатые сроки или справиться с неожиданной проблемой, хроническая активация симпатической нервной системы может привести к долгосрочным последствиям, включая гипертонию, болезни сердца и проблемы с желудочно-кишечным трактом. В частности, пищеварительная система очень чувствительна к стрессу. Под давлением организм перенаправляет энергию с второстепенных функций, что приводит к таким симптомам, как тошнота, расстройство желудка и даже изменение аппетита. Руководители, испытывающие хронический стресс, могут столкнуться с постоянными проблемами с пищеварением, которые влияют на их способность концентрироваться и принимать взвешенные решения.

Стресс также оказывает значительное влияние на сердечно-сосудистую систему. В периоды сильного стресса кровеносные сосуды сужаются, а сердцу приходится работать интенсивнее, чтобы перекачивать кровь, что приводит к повышению артериального давления. Если такое состояние со-

храняется в течение длительного времени, это может привести к повреждению артерий и повысить риск сердечных приступов или инсультов.

Вызванные стрессом изменения в вариабельности сердечного ритма могут ухудшить способность организма эффективно регулировать кровяное давление. Для руководителей это означает, что работа в условиях высокого стресса может привести к проблемам с сердцем, особенно когда сроки поджимают, а нагрузка становится непосильной. Чтобы предотвратить эти долгосрочные последствия, необходимо справляться со стрессом с помощью таких методов, как осознанность, физические упражнения и полноценный сон.

Помимо физиологических последствий, стресс также напрямую влияет на психическое здоровье. Выброс кортизола и адреналина может нарушать когнитивные функции мозга, затрудняя концентрацию, запоминание информации и ясное мышление. Это особенно актуально для руководителей, поскольку принятие решений и решение проблем являются ключевыми аспектами лидерства. При хроническом стрессе у людей могут возникать проблемы с принятием решений, снижаться креативность и повышаться вероятность принятия поспешных решений без учёта долгосрочных последствий. Префронтальная кора, отвечающая за критическое мышление и саморегуляцию, особенно уязвима перед стрессом, в то время как миндалевидное тело, отвечающее за эмоциональные реакции, становится более активным. Этот

сдвиг может привести к повышенной тревожности, раздражительности и эмоциональной реактивности, что может помешать эффективному руководству.

Стресс также играет важную роль в ослаблении иммунной системы. Когда организм находится в состоянии постоянной повышенной готовности, он отвлекает ресурсы от иммунных функций, из-за чего человек становится более восприимчивым к инфекциям, аллергиям и аутоиммунным заболеваниям. Руководители, которые часто работают по напряжённому графику и в стрессовых ситуациях, могут чаще болеть, особенно в периоды сильного стресса. Это не только влияет на их здоровье, но и может привести к снижению эффективности работы команды и производительности. Осознание того, что стресс может ослабить естественную защиту организма, является мощным стимулом для применения стратегий управления стрессом, которые способствуют как физическому, так и психическому благополучию.

Опорно-двигательный аппарат — ещё одна система, на которую сильно влияет стресс. Когда человек испытывает давление, он склонен напрягать мышцы, особенно в области шеи, плеч и спины, в качестве подсознательной реакции на предполагаемую угрозу. Такое мышечное напряжение может привести к хронической боли, скованности и снижению подвижности, что может помешать руководителю работать в оптимальном режиме.

Длительное мышечное напряжение может привести к та-

ким долгосрочным проблемам, как травмы от повторяющихся нагрузок, что ещё больше усиливает потребность в методах регуляции стресса, способствующих расслаблению и физическому благополучию.

Стресс влияет на эндокринную систему, изменяя выработку гормонов. Кортизол в избыточных количествах может нарушить баланс других важных гормонов, в том числе отвечающих за обмен веществ, репродуктивное здоровье и регуляцию сна. Это может привести к таким проблемам, как набор веса, гормональный дисбаланс и хроническая усталость. У руководителей, которые часто работают сверхурочно и сталкиваются с непредсказуемым графиком, эти гормональные нарушения могут привести к снижению уровня энергии и ухудшению общего состояния здоровья. Распознавание признаков гормонального дисбаланса, таких как необъяснимое увеличение веса, проблемы со сном или нерегулярный менструальный цикл, может помочь руководителям понять, когда стресс начинает негативно сказываться на их организме.

Психологические последствия стресса не ограничиваются когнитивными функциями и влияют на эмоциональную стабильность и психическое здоровье. Длительный стресс может привести к хронической тревожности, депрессии и ощущению подавленности. Эти состояния могут серьёзно повлиять на производительность труда, поскольку снижают мотивацию, ухудшают способность принимать решения и пре-

пятствуют коммуникации. Для руководителей способность контролировать свои эмоции и сохранять самообладание в стрессовых ситуациях крайне важна для поддержания позитивной рабочей атмосферы. Такие методы борьбы со стрессом, как глубокое дыхание, медитация и структурированный тайм-менеджмент, могут помочь смягчить эти последствия и позволить руководителям сохранять концентрацию, самообладание и стойкость перед лицом трудностей.

Кроме того, стресс может нарушить работу нервной системы, что приведет к чрезмерной реакции «бей или беги». Это может вызвать сверхбдительность, когда человек становится слишком настороженным и остро реагирует на потенциальные угрозы даже в ситуациях с низким уровнем риска. Хотя в некоторых случаях такая повышенная осведомленность может быть полезной, она часто приводит к истощению, ухудшению концентрации и снижению способности решать сложные задачи. Руководители, испытывающие подобные состояния, могут чрезмерно обдумывать ситуацию, испытывать трудности с принятием решений или импульсивно реагировать на ситуации, требующие взвешенного подхода. Умение регулировать работу нервной системы с помощью техник снижения стресса крайне важно для сохранения ясности ума, самообладания и эффективности руководства.

Понимая механизмы, с помощью которых стресс влияет на тело и разум, руководители смогут лучше осознать необходимость проактивного управления стрессом. Будь то

учащённое сердцебиение под давлением, реакция пищеварительной системы на тревогу или неспособность мозга сосредоточиться — физические и психологические реакции на стресс подчёркивают важность поддержания баланса. Следующий шаг — изучение способов измерения и оценки этих эффектов, чтобы предоставить руководителям инструменты для оценки собственного уровня стресса и уровня стресса в их командах.

Оценка и понимание текущего уровня стресса

Понимание уровня стресса, который испытывает человек, — важнейший шаг в борьбе с его последствиями. Хотя стресс — естественная и необходимая часть жизни, чрезмерный или продолжительный стресс может привести к серьёзным проблемам со здоровьем. Поэтому руководителям, которые стремятся сохранить собственное благополучие и создать здоровую рабочую атмосферу для своих команд, важно понимать, как оценивать и интерпретировать текущий уровень стресса. Существуют различные методы оценки стресса: от самооценки до использования стандартизированных психологических инструментов. Используя эти подходы, руководители могут получить ценные сведения об уровне стресса у своих сотрудников и принять соответствующие меры для смягчения его последствий.

Один из наиболее эффективных способов оценить уровень стресса — это самоанализ и наблюдение за физическими и эмоциональными симптомами. Стресс часто проявляется в виде различных признаков, включая усталость, раздражительность, трудности с концентрацией внимания и нарушения сна.

Постоянное мышечное напряжение, особенно в области

шей, плеч и спины, является распространённым признаком длительного стресса. Руководителям важно уметь распознавать эти симптомы у себя и у своих сотрудников, чтобы бороться со стрессом до того, как он приведёт к более серьёзным проблемам со здоровьем. Развивая культуру открытого общения, руководители могут побуждать сотрудников проводить самоанализ и сообщать о проблемах, связанных со стрессом, чтобы можно было своевременно вмешаться и оказать поддержку.

Другой полезный подход к оценке стресса заключается в использовании стандартизированных психологических инструментов, таких как шкала стресса Холмса и Раге. Эта шкала, также известная как шкала оценки социальной адаптации, измеряет уровень стресса, присваивая баллы жизненным событиям в зависимости от их потенциальной способности вызывать психологическое напряжение. Такие события, как смена работы, семейные конфликты или финансовые проблемы, оцениваются соответствующим образом: чем выше балл, тем больше вероятность возникновения проблем со здоровьем, связанных со стрессом. Руководители могут использовать этот инструмент, чтобы помочь сотрудникам понять, как внешние факторы влияют на уровень их стресса. Например, руководитель может предложить членам команды пройти тест, чтобы определить, как их личные и профессиональные обстоятельства влияют на их самочувствие. Это не только поможет людям выявить факторы, вызываю-

щие стресс, но и позволит руководителям внедрять стратегии поддержки, учитывающие конкретные факторы стресса, с которыми сталкиваются их команды.

Помимо психологических тестов, уровень стресса можно определить по физиологическим показателям. Вариабельность сердечного ритма, артериальное давление и уровень кортизола — все это измеримые факторы, отражающие реакцию организма на стресс. Хотя эти показатели требуют профессионального мониторинга, руководители могут повышать осведомленность сотрудников об этих показателях, поощряя регулярные медицинские осмотры и программы по управлению стрессом, включающие заботу о физическом здоровье. Внедряя эти методы оценки в свою работу, руководители могут гарантировать, что стресс не только будет выявлен, но и будет активно устраняться до того, как он приведет к выгоранию или проблемам со здоровьем.

Также важно понимать, что стресс не всегда проявляется внешне. Некоторые люди могут испытывать сильный стресс, не демонстрируя при этом явных симптомов, поэтому необходимо создать среду, в которой можно открыто говорить о стрессе. Руководители играют ключевую роль в борьбе со стигматизацией стресса и психического здоровья, нормализуя разговоры о благополучии и предлагая ресурсы для снижения стресса. Это включает в себя продвижение практик осознанности, поощрение методов тайм-менеджмента и предоставление доступа к оздоровительным программам,

которые поддерживают как психическое, так и физическое здоровье. Развивая культуру осведомлённости и поддержки, руководители могут помочь своим сотрудникам определить уровень стресса и принять активные меры для его эффективного преодоления.

Оценка уровня стресса — это не разовая задача, а непрерывный процесс. Уровень стресса колеблется в зависимости от рабочей нагрузки, внешнего давления и личных обстоятельств, а значит, для поддержания баланса необходима регулярная оценка. Руководители могут проводить периодические встречи с членами своей команды, чтобы обсудить факторы стресса и самочувствие, что позволит своевременно корректировать рабочую нагрузку, график или систему поддержки. Такой проактивный подход гарантирует, что стресс не останется без внимания, снижая риск долгосрочных проблем со здоровьем и поддерживая продуктивность и мотивацию сотрудников.

В конечном счёте понимание текущего уровня стресса является основой эффективного управления стрессом. Используя методы самооценки, психологические инструменты и физиологические показатели, руководители могут получить полное представление о том, как стресс влияет на сотрудников на рабочем месте. Эти знания позволяют разрабатывать целевые стратегии, которые повышают стрессоустойчивость, предотвращают выгорание и улучшают общую производительность. Поскольку роль руководителя выходит за

рамки профессиональных обязанностей и включает в себя заботу о благополучии команды, умение оценивать уровень стресса и бороться с ним является важным навыком современного лидера.

Принятие стресса как естественного и необходимого компонента жизни

Хотя идея жизни без стресса может показаться привлекательной, она нереалистична и бесполезна. Стресс — естественная и неотъемлемая часть человеческого существования, он служит катализатором роста, адаптации и мотивации. На самом деле определённый уровень стресса необходим для оптимальной работы и принятия решений. Без него люди могут стать самодовольными, потерять концентрацию или перестать идти на риск, который важен как для личного, так и для профессионального развития. Для руководителей такое понимание особенно важно, поскольку их работа требует постоянного решения проблем, принятия решений и проявления лидерских качеств в стрессовых ситуациях. Поэтому главное — не устранять стресс полностью, а регулировать его таким образом, чтобы он повышал продуктивность и улучшал самочувствие, предотвращая при этом его пагубные последствия.

Одна из основных функций стресса — предупреждать тело и разум о потенциальных угрозах или возможностях. Когда человек сталкивается с проблемой, мозг вырабатывает такие гормоны, как адреналин и кортизол, которые подго-

тавливают организм к эффективной реакции. Такая реакция может повысить уровень энергии, обострить внимание и улучшить способность решать проблемы. В управленческом контексте эти эффекты можно использовать для повышения эффективности работы. Например, менеджер, испытывающий умеренный стресс во время работы над проектом с высокими ставками, может стать более внимательным, целеустремленным и способным принимать быстрые и решительные решения. Однако чрезмерный или продолжительный стресс может привести к когнитивной перегрузке, ухудшению способности принимать решения и снижению эффективности управления временем и ресурсами. Поэтому менеджерам важно понимать, когда стресс полезен, а когда он начинает вредить.

Баланс между эустрессом и дистрессом — важнейшая составляющая эффективного управления стрессом. Эустресс, или позитивный стресс, возникает, когда человек сталкивается с трудностями, но при этом способен реагировать и адаптироваться. Такая форма стресса может придавать сил и побуждать руководителей достигать своих целей, сохраняя при этом чувство контроля. Дистресс, с другой стороны, возникает, когда стресс превышает возможности человека по его преодолению, что приводит к тревожности, усталости и ухудшению общего самочувствия. Различие между этими двумя типами стресса не всегда очевидно, поскольку люди по-разному реагируют на давление в зависимости от харак-

тера, механизмов преодоления трудностей и природы стрессового фактора. Например, один менеджер может успешно справляться с жесткими дедлайнами и высокими ожиданиями, в то время как другой может испытывать эмоциональное выгорание в тех же условиях. Понимание этой вариативности важно для разработки стратегий управления стрессом, которые будут способствовать благополучию как отдельных сотрудников, так и всей команды.

Кроме того, стресс играет важную роль в личностном и профессиональном развитии. Умеренный стресс может побуждать людей мыслить творчески, совершенствовать свои навыки и искать новые решения сложных проблем. В бизнес-среде это означает, что стресс, если им правильно управлять, может привести к инновациям и прогрессу. Руководитель, столкнувшийся с неожиданным кризисом, может найти новые стратегии решения проблем, что приведёт к улучшению процессов и повышению сплочённости команды. Однако когда стресс становится чрезмерным, он может препятствовать творческому подходу, снижать эффективность и вызывать чувство беспомощности. Таким образом, цель состоит не в том, чтобы избавиться от стресса, а в том, чтобы развить способность управлять им таким образом, чтобы повысить продуктивность и свести к минимуму вред.

Чтобы научиться эффективно справляться со стрессом, необходимо сочетать самосознание, методы повышения стрессоустойчивости и поддержку со стороны руководства.

Руководители, которые понимают ценность контролируемого стресса, лучше подготовлены к тому, чтобы создать рабочую среду, способствующую развитию и предотвращающую выгорание. Для этого нужно ставить реалистичные цели, предоставлять необходимые ресурсы и поддерживать культуру, которая способствует открытому обсуждению стресса и благополучия.

Людям могут быть полезны такие стратегии борьбы со стрессом, как осознанность, тайм-менеджмент и регулярные физические упражнения, которые помогают поддерживать здоровый баланс между нагрузкой и восстановлением. Приняв стресс как естественную часть жизни и научившись эффективно с ним справляться, руководители могут превратить его в мощный инструмент для достижения успеха, а не в источник истощения и тревоги.

Управление энергетическими зонами для оптимизации реакции на стресс

Модель «Энергетических зон» Тони Шульца предлагает ценную основу для понимания того, как стресс влияет на продуктивность и самочувствие. Согласно этой модели, люди делятся на четыре энергетические зоны: зону расслабления, зону вызова, зону борьбы и зону упадка. Каждая зона соответствует определённому уровню стресса и его влиянию на продуктивность, принятие решений и общее состояние здоровья. Руководителям важно знать об этих зонах и уметь поддерживать оптимальный уровень энергии, чтобы значительно повысить свои лидерские качества и эффективность своих команд.

Зона релаксации характеризуется низким уровнем энергии и минимальным давлением. В этой зоне люди могут чувствовать себя недостаточно вовлечёнными или немотивированными. Хотя это состояние в целом не вредно, оно может привести к самоуспокоенности и отсутствию прогресса. В контексте управления эта зона может указывать на то, что команда не использует весь свой потенциал, что может привести к застою или упущенным возможностям. Однако важно понимать, что это состояние необходимо для восстанов-

ления и отдыха. Руководители должны поощрять периодические перерывы в работе, следить за тем, чтобы соблюдался баланс между работой и личной жизнью, и следить за тем, чтобы сотрудники не находились в этой зоне слишком долго, поскольку это может препятствовать долгосрочному развитию и внедрению инноваций.

Зона задач — это здоровый и продуктивный уровень стресса. В этой зоне люди мотивированы решать задачи, не чувствуя себя перегруженными. Это оптимальное состояние для продуктивной работы, поскольку оно способствует концентрации, креативности и решению проблем. Руководители, которые понимают важность зоны задач, могут создать среду, способствующую росту и предотвращающую выгорание. Ставя перед сотрудниками достижимые, но стимулирующие цели, предоставляя конструктивную обратную связь и обеспечивая сотрудников необходимыми ресурсами, руководители могут гарантировать, что их команды будут находиться в этой зоне для максимальной эффективности и благополучия.

Зона борьбы — это состояние, при котором стресс становится чрезмерным, что приводит к усталости, разочарованию и снижению когнитивных функций. Хотя эта зона может быть необходима в краткосрочных ситуациях, требующих высокого напряжения, длительное пребывание в ней может привести к выгоранию и снижению продуктивности. Руководители могут оказаться в зоне борьбы во время рабо-

ты над особенно сложными проектами или в условиях сжатых сроков. Распознавание таких признаков, как раздражительность, трудности с концентрацией внимания и частая усталость, крайне важно для предотвращения перехода к более высокому уровню стресса. Применяя такие стратегии, как делегирование полномочий, тайм-менеджмент и методы борьбы со стрессом, руководители могут помочь себе и своим командам избежать пагубного влияния этой зоны.

Зона истощения — самая опасная стадия стресса, характеризующаяся полным физическим и умственным истощением. В этой зоне люди могут испытывать хроническую усталость, тревожность и потерю мотивации. Для руководителей попадание в зону истощения может привести к принятию неверных управленческих решений, снижению командного духа и нарушению коммуникации. Чтобы не допустить этой стадии, необходимо активно бороться со стрессом, в том числе регулярно проводить самооценку, поддерживать систему поддержки и поощрять открытое обсуждение вопросов благополучия. Руководители, которые понимают, когда они сами или члены их команды приближаются к этой зоне, могут вмешаться на ранней стадии, предотвратив долгосрочные проблемы со здоровьем и производительностью.

Понимая и применяя на практике модель энергетических зон, руководители могут лучше контролировать уровень стресса у себя и своих сотрудников, поддерживая продуктивную и здоровую рабочую атмосферу. Цель состоит не

в том, чтобы полностью исключить стресс, а в том, чтобы он воспринимался в оптимальных границах. Для этого необходимо формировать культуру, в которой трудности воспринимаются как вызов, давление уравнивается отдыхом, а стресс рассматривается как инструмент для роста, а не как источник беспокойства. Благодаря такому подходу руководители могут создать более устойчивую и адаптивную рабочую среду, способную справляться с требованиями без выгорания или долгосрочных проблем со здоровьем.

Шкала стресса Холмса и Раге как инструмент для измерения психологического напряжения

Шкала стресса Холмса и Раге, также известная как шкала социальной адаптации (Social Readjustment Rating Scale, SRRS), — это широко используемый психологический инструмент, который помогает людям оценить уровень стресса в своей жизни, присваивая баллы различным жизненным событиям. Эта шкала, разработанная Томасом Холмсом и Ричардом Раге в конце 1960-х годов, основана на идее о том, что разные жизненные события требуют разной степени психологической адаптации, а совокупное влияние этих событий может существенно сказаться на уровне стресса человека. SRRS особенно полезен для менеджеров, поскольку предоставляет структурированный и объективный метод оценки того, как внешние обстоятельства способствуют возникновению стресса, позволяющий глубже понять причины стресса как личного, так и организационного характера.

Одной из ключевых особенностей шкалы стресса Холмса и Раэ является возможность количественной оценки стресса в зависимости от характера и частоты жизненных событий. Каждому событию присваивается числовое значение, отражающее предполагаемый уровень стресса, который оно мо-

жет вызвать. Например, серьёзные изменения в жизни, такие как развод, потеря работы или смерть близкого человека, оцениваются выше, в то время как менее значимые, но всё же влияющие на жизнь события — например, незначительный спор с коллегой или изменение должностных обязанностей — накапливаются со временем и могут вызывать долгосрочный стресс. Перечислив эти события и подсчитав общее количество баллов, человек может определить, подвержен ли он риску сильного стресса, который может привести к проблемам со здоровьем и снижению продуктивности. Такой подход позволяет руководителям выявлять факторы, вызывающие стресс, в своей жизни и в жизни своих сотрудников, что даёт им возможность принимать обоснованные решения о корректировке рабочей нагрузки, поддержке команды и организационных изменениях.

Эта шкала стресса имеет широкое практическое применение, особенно в профессиональной среде, где стресс является распространённым и зачастую неизбежным явлением. Например, менеджер, переживающий значительные изменения в карьере, такие как повышение, переход на новую должность или реструктуризация команды, может использовать шкалу SRRS, чтобы оценить, как эти изменения влияют на его общую стрессовую нагрузку. Проанализировав совокупное влияние этих событий, менеджер может определить, подвержены ли они повышенному риску эмоционального выгорания или умственного переутомления. Осознание

этого может побудить их обратиться за дополнительной поддержкой, делегировать обязанности или использовать методы борьбы со стрессом, чтобы сохранить своё благополучие и эффективность руководства.

Шкала стресса Холмса и Раге может стать ценным инструментом в программах по поддержанию здоровья на рабочем месте. Руководители могут предложить своим сотрудникам пройти тест в рамках регулярной самооценки, чтобы они могли понять, как внешние факторы — например, сроки выполнения проекта, конфликты на рабочем месте или личные проблемы — влияют на уровень их стресса. Эта информация может помочь руководителям выявить закономерности в работе команды, например высокую концентрацию сотрудников, испытывающих чрезмерный стресс из-за недавних организационных изменений или увеличения рабочей нагрузки. Как только эти факторы стресса будут выявлены, руководители смогут принять упреждающие меры для снижения их влияния, например скорректировать сроки, предложить дополнительные ресурсы или создать более благоприятную рабочую атмосферу.

Использование SRRS не ограничивается индивидуальными оценками; оно также может быть применено к командным оценкам. Например, в период организационных преобразований, таких как слияние, реструктуризация или внедрение новой политики, шкала стресса может помочь определить, какие члены команды больше всего пострадали от из-

менений. Это понимание позволяет менеджерам адаптировать свой подход, гарантируя, что люди, подверженные сильному стрессу, получают необходимую поддержку до того, как уровень их стресса станет непосильным.

С помощью SRRS можно сравнить уровень стресса в разных отделах или командах и выявить области, в которых стратегии управления стрессом наиболее необходимы.

По сути, шкала стресса Холмса и Раге — бесценный инструмент для руководителей, которые хотят понять, как эффективно справляться со стрессом. Благодаря структурированному методу оценки психологического воздействия жизненных событий эта шкала позволяет как отдельным людям, так и организациям выявлять факторы стресса и принимать целенаправленные меры. Для руководителей это означает не только улучшение собственного самочувствия, но и создание рабочей среды, в которой стресс признается и активно устраняется. Внедрив этот инструмент в свою управленческую практику, руководители смогут помочь своим командам поддерживать здоровый баланс между решением сложных задач и восстановлением сил, что в конечном итоге приведет к повышению производительности и укреплению кадрового потенциала.

Стресс и физическое здоровье: выводы из соматического подхода Александра Лоуэна

Александр Ловен, известный психиатр и биоэнергетический аналитик, исследовал связь между стрессом и физическим здоровьем с точки зрения биоэнергетики — терапевтического подхода, который делает акцент на взаимосвязи между эмоциями, мышечным напряжением и общим самочувствием. По мнению Ловена, стресс — это не просто психологическое переживание; он оказывает прямое и измеримое влияние на опорно-двигательный аппарат. Он выдвинул теорию о том, что длительный стресс приводит к хроническому мышечному напряжению, которое, в свою очередь, нарушает естественный баланс организма и способствует возникновению широкого спектра проблем со здоровьем. Руководителям важно понимать соматическую природу стресса, чтобы осознавать, как он проявляется на физическом уровне, и разрабатывать эффективные стратегии борьбы с ним.

Работа Лоуэна подчёркивает важность осознания своего тела для борьбы со стрессом. Когда человек испытывает стресс, его мышцы часто сокращаются в качестве защитной реакции, особенно в таких областях, как шея, плечи и спина. Это мышечное напряжение служит физическим ин-

дикатором эмоционального расстройства, даже если человек не осознаёт, что испытывает стресс. Для руководителей это означает, что стресс не всегда проявляется в виде явных признаков, таких как перепады настроения или усталость, — он может проявляться в виде физического дискомфорта или напряжения. Поощрение сотрудников за то, что они прислушиваются к своему организму и распознают эти соматические признаки, может стать важным шагом в борьбе со стрессом. Создавая среду, которая способствует осознанию физического состояния, руководители могут помочь своим сотрудникам выявлять и решать проблемы, связанные со стрессом, до того, как они приведут к более серьёзным осложнениям.

Лоуэн подчёркивал роль осанки в отражении уровня стресса. Он заметил, что люди, испытывающие хронический стресс, часто принимают напряжённые, защитные позы, которые могут привести к долгосрочным проблемам с опорно-двигательным аппаратом. Например, человек, испытывающий постоянное давление, может неосознанно ссутулиться, сжать челюсти или начать дышать поверхностно. Эти физические адаптации, изначально призванные обеспечить чувство защищённости или контроля, в конечном счёте могут привести к хронической боли, снижению подвижности и даже ухудшению когнитивных функций. В контексте управления это подчёркивает важность создания эргономичных рабочих пространств, поощрения физической активности и

устранения факторов стресса, связанных с осанкой. Признавая эти соматические эффекты, руководители могут внедрять стратегии, направленные на поддержание как психического, так и физического здоровья, чтобы их команды оставались продуктивными и здоровыми.

Лоуэн также исследовал идею о том, что стресс может привести к хроническому напряжению, при котором тело постоянно находится в состоянии готовности. Это может привести к целому ряду физических недомоганий, включая головные боли, боли в спине и проблемы с пищеварением. Он предположил, что для того, чтобы разорвать этот порочный круг, необходимо восстановить естественный поток энергии в организме с помощью таких техник, как глубокое дыхание, растяжка и осознанная релаксация. Для руководителей это означает, что управление стрессом должно быть направлено не только на когнитивную и эмоциональную регуляцию, но и на соматические вмешательства, способствующие физическому расслаблению и энергетическому балансу. Внедрение таких практик, как перерывы на разминку, упражнения для коррекции осанки и техники релаксации, в рабочий процесс может помочь смягчить физические последствия стресса и улучшить общее самочувствие.

Кроме того, теория Лоуэна согласуется с более широким пониманием того, что стресс — это не только психологическое, но и физическое бремя. Связь между разумом и телом играет ключевую роль в борьбе со стрессом, поскольку

неразрешённый эмоциональный стресс может проявляться в виде хронических заболеваний. Руководители, которые осознают эту связь, могут предложить своим сотрудникам комплексные подходы к снятию стресса, такие как физиотерапия, массаж или двигательная терапия. Эти методы могут помочь сотрудникам снять накопившееся напряжение, восстановить баланс и повысить общую устойчивость к стрессу. Внедряя соматическую осведомлённость в программы оздоровления на рабочем месте, руководители могут помочь своим сотрудникам выработать более здоровый и сбалансированный подход к борьбе со стрессом.

Применяя идеи Александра Лоуэна, руководители получают более глубокое представление о том, как стресс влияет на организм, выходя за рамки эмоциональных и когнитивных симптомов. Эта соматическая точка зрения подчеркивает важность физической осознанности, техник релаксации и движения для борьбы со стрессом. В результате руководители могут создать более благоприятную рабочую среду, которая помогает справляться со стрессом как на ментальном, так и на физическом уровне, повышая устойчивость и обеспечивая долгосрочное благополучие.

Стресс как катализатор изменений и адаптации

Изменения — неотъемлемая часть современной профессиональной среды, а для руководителей они являются постоянной реальностью. Будь то изменения, вызванные требованиями рынка, технологическим прогрессом или внутренней реструктуризацией, они часто влекут за собой неопределённость, которая может стать серьёзным источником стресса. Хотя стресс обычно воспринимается как негативная сила, он также служит естественным катализатором адаптации и преобразований. Понимание того, как справляться с этими изменениями, не поддаваясь длительному стрессу, крайне важно для поддержания продуктивности, морального духа и долгосрочного успеха.

Человеческое тело и разум устроены так, что реагируют на перемены стрессом. Когда люди сталкиваются с новой ситуацией — например, с организационными изменениями или внедрением новых процессов, — мозг интерпретирует это как потенциальную угрозу и запускает реакцию «бей или беги». Эта физиологическая реакция сама по себе не вредна. Скорее, она свидетельствует о том, что организм готовится адаптироваться к новым условиям и реагировать на них. Однако, если такие изменения происходят часто или без долж-

ной поддержки, реакция на стресс может стать хронической, что приведёт к истощению, выгоранию и ухудшению общего самочувствия. Задача руководителей — распознать изменения, вызывающие стресс, и внедрить стратегии, которые помогут их командам адаптироваться, не перегружая их.

Одной из наиболее влиятельных моделей для понимания изменений и управления ими является модель управления изменениями Джона Коттера, которая представляет собой структурированный подход к управлению переходными процессами. Модель Коттера описывает восьмиэтапный процесс, который помогает организациям внедрять изменения, сохраняя стабильность и вовлечённость сотрудников. Первый этап, «Создание ощущения срочности», подчёркивает необходимость того, чтобы руководители осознавали важность изменений и эффективно доносили эту мысль до команды. Этот этап крайне важен для того, чтобы сотрудники понимали, почему происходят изменения и как они влияют на их роль и организацию в целом. Без чёткого понимания цели стресс может возникать из-за растерянности и сопротивления неизвестному.

Второй шаг, «Создание руководящей коалиции», подчёркивает важность сильного руководства в период перемен. Руководители, способные сплотить вокруг себя команду влиятельных и преданных делу людей, лучше подготовлены к тому, чтобы справляться со стрессом, вызванным переменами. Такая коалиция служит системой поддержки, кото-

рая помогает распределить эмоциональную и когнитивную нагрузку, связанную с переменами, между всеми членами команды, а не возлагать ее исключительно на руководителя. Развивая подход, основанный на сотрудничестве, руководители могут снизить уровень стресса, связанного с серьезными изменениями, и создать более устойчивую и адаптивную рабочую среду.

Третий шаг, «Разработка концепции и стратегии», направлен на то, чтобы внести ясность и задать направление в период неопределённости. Хорошо сформулированная концепция помогает сотрудникам понять цель изменений и то, какой вклад они могут внести в достижение успеха. Такая ясность снижает тревожность, поскольку даёт ощущение контроля и предсказуемости даже в быстро меняющихся ситуациях. Для руководителей это означает создание убедительной истории, которая соответствует целям и ценностям команды и гарантирует, что изменения будут восприниматься как управляемый и целенаправленный процесс, а не как непреодолимое препятствие.

Четвёртый шаг, «Донесение видения», подчёркивает важность чёткой и последовательной коммуникации. В условиях сильного стресса неопределённость часто становится основным источником беспокойства. Поддерживая открытую и прозрачную коммуникацию, руководители могут развеять страхи и укрепить чувство сотрудничества и доверия. Этот шаг также подчёркивает необходимость частого напомина-

ния о видении, чтобы команда сохраняла сплочённость и мотивацию на протяжении всего переходного периода.

Пятый шаг, «Расширение возможностей для действий на всех уровнях», предполагает, что изменения будут наиболее эффективными, если они будут внедряться на всех уровнях организации. Руководители, поощряющие активное участие в процессе изменений, помогают снизить сопротивление и уровень стресса, давая сотрудникам ощущение самостоятельности и ответственности. Этого можно добиться с помощью обучения, наставничества и создания среды, в которой обратная связь ценится и учитывается при принятии решений.

Шестой шаг — «Достижение краткосрочных результатов» — особенно важен для борьбы со стрессом во время длительных переходных периодов. Признание и поощрение небольших успехов помогает набрать обороты, поднять моральный дух и избавиться от ощущения перегруженности. Руководители могут использовать этот шаг, чтобы подчеркнуть прогресс, отметить вклад каждого и укрепить уверенность в способности команды адаптироваться и добиваться успеха.

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.