

УДК 159.9
ББК 88.52
Ф88

Malene Friis Andersen, Marie Kingston
STOP STRESS: Håndbog for ledere
(STOP STRESS: A Manager's Guide to Boosting Performance the Scandinavian Way)

Copyright © Malene Friis Andersen and Marie Kingston and Klim, 2016
Published by agreement with Copenhagen Literary Agency ApS, Copenhagen.
The Russian language publication of the book was negotiated through Banke, Goumen & Smirnova Literary Agency.

Фриис Андерсен, Малене.
Ф88 Антистресс по-скандинавски : руководство для тех, кто постоянно хочет в отпуск : [перевод с английского] / Малене Фриис Андерсен, Мари Кингстон. — Москва : Эксмо, 2020. — 272 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-111822-8

Накопленный стресс — это бомба замедленного действия.

Можно крутиться в колесе дедлайнов, выполнять сложные задачи, работать за двоих и чувствовать себя супергероем, а в один прекрасный день ощутить такое выгорание, что не хватит сил подняться с постели.

Психологи Малене Фриис Андерсен и Мари Кингстон много лет посвятили изучению стресса. Они являются членами экспертной группы по вопросам стресса при Датской ассоциации руководителей. В основу этой книги легли новейшие исследования и передовая практика борьбы со стрессом, которая применяется скандинавами — самой счастливой нацией на земле.

УДК 159.9
ББК 88.52

© Егина Е.С., перевод, 2019
© Баскова В.П., перевод, 2019
© Елистратова Мария, перевод, 2019
© Загайнова А.А., перевод, 2019
© Зубов А.В., перевод, 2019
© Игнатенко И.И., перевод, 2019
© Киселева М.А., перевод, 2019
© Кузнецова Е.А., перевод, 2019
© Ольшанская В.Д., перевод, 2019
© Писковатскова С.А., перевод, 2019
© Черняева И.А., перевод, 2019
© Иванков А.С., редакция текста
© Железнякова А.А., редакция текста
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-111822-8

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Об авторах	12
Благодарности	14

Часть I

ПРИРОДА СТРЕССА

Слово короткое, а значений масса	18
Похожие понятия легко спутать	21
Два подхода к определению стресса	23
Работа неотделима от нас, а мы — от работы	28
Благоприятная атмосфера на работе	32
Порочный круг стресса	35
Стресс и умственный труд — взрывоопасная смесь	43
Причины стресса — в самом человеке?	44
Расширенная зона ответственности начальника	46
Когда работа противоречит этике и профессионализму	50

Часть II

ЛЕСТНИЦА СТРЕССА

Стресс и двойная петля обучения	56
Модель «Лестница стресса»	59
Фаза разогрева	61
Наилучшая профилактика — грамотное руководство	76

Фаза нагрева	99
Фаза перегрева	117
Фаза плавления	128
Фаза выгорания	135
Упрощенная модель комплексного явления	138

Часть III

УСПЕШНЫЙ ВЫХОД НА РАБОТУ

Откуда у начальника новая обязанность?	144
Четыре задачи руководителя	148
Установите контакт и оставайтесь на связи	150
Наметьте пошаговый план адаптации	167
Контролируйте и корректируйте	187
Не забывайте о других членах команды	190
Если не видно улучшений	195
Задачи руководителя плюс лестница стресса	198

Часть IV

СТРЕСС У РУКОВОДИТЕЛЯ

Типичные симптомы стресса у руководителей	212
Как стресс у руководителя влияет на организацию?	229
Как не дать развиваться стрессу?	233
Кто может помочь?	243
Последнее предупреждение	252

Послесловие. СТАБИЛЬНАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРАТЕГИИ	256
---------------------------------------	------------

ПРЕДИСЛОВИЕ

Если у кого и стоит учиться справляться со стрессом, то у жителей скандинавских стран. Согласно отчету ООН, опросам Гэллапа, а также данным Европейского социологического исследования, датчане, норвежцы, шведы и другие скандинавы — самые счастливые нации на земле. Это при том, что живут в суровом климате и не чураются напряженной работы. Одна из причин счастья по-скандинавски — эффективная программа борьбы со стрессом, которая применяется на предприятиях.

Эта книга для тех, кто готов заимствовать опыт жителей Северной Европы и смягчать удары стресса по себе и своим сотрудникам. Книга содержит четкие инструкции и практические приемы, эффективные на разных стадиях развития стресса. Она адресована руководителям, которым крайне важно служить примером для подчиненных, снижать количество больничных, создавать в коллективе благоприятную атмосферу.

Симптомы стресса не всегда очевидны. В современных компаниях активно практикуется гибкий график, из-за чего начальнику бывает трудно определить, когда затянувшийся

ПРЕДИСЛОВИЕ

рабочий день, излишнее усердие и изменения в поведении становятся индикаторами стресса. Роль руководителя важна и тогда, когда сотрудник выходит на работу после долгого отсутствия. Компетентный специалист вдруг становится сам на себя не похож, а потом берет затяжной больничный, рассчитывая на то, что у вас все под контролем. К такой ситуации многие руководители оказываются не готовы.

Скандинавы, особенно датчане, считают неловким в большинстве случаев расспрашивать коллег о самочувствии. Поэтому книга в том числе подсказывает, что делать, если руководитель подозревает у сотрудника стресс, и как ему помочь, не нарушая личных границ.

Когда в команде кто-то переживает сильный стресс, руководитель должен прежде всего начать разбираться в себе. Были ли тревожные звоночки? Просили ли его расставить приоритеты, а он не придал этому значения? Самый продуктивный сотрудник ни с того ни с сего слег, хотя до этого ни на что не жаловался. Боялся прямо сказать, что работы *слишком* много?

А как быть, если ежегодная аттестация в очередной раз показывает, что сотрудники явно перегружены работой? При этом высшее руководство предъявляет к подразделению все более высокие требования. Как решать эти и другие вопросы в повседневной работе? Об этом пойдет речь в этой книге.

Мы рассмотрим три ключевых аспекта, от которых зависит способность руководителя создавать и поддерживать комфортную психологическую обстановку:

1) **Осведомленность** о том, что такое психологическая обстановка, стресс, эмоциональная стабильность и эффективность.

ПРЕДИСЛОВИЕ

2) **Практические приемы** для создания комфортной психологической обстановки и снижения стресса.

3) **Условия работы**, которые либо помогают, либо мешают профилактике стресса.

Отдельно мы разберемся, как выправить *ваше собственное* самочувствие. К сожалению, проблема стресса все более актуальна и для руководителей. Поговорим о факторах, вызывающих стресс, о его проявлениях и последствиях. О том, как с ним справляться или не допускать вовсе. Чтобы заботиться о своей команде, добиваться успехов и сохранять трезвый взгляд на происходящее, необходимо поддерживать собственную эмоциональную стабильность.

Еще одна книжка про стресс?

Вопросы стресса так или иначе изучал любой руководитель. Кто-то посещал специальные курсы или тренинги. Кто-то приглашал консультантов, чтобы повысить устойчивость сотрудников к стрессу. Кто-то читал профессиональную литературу, где обычно пугают «эпидемией» стресса.

Раз так, зачем нужна еще одна книга на эту тему? Ответ прост, остановить рост числа сотрудников, пострадавших от стресса, не удалось еще никому. Исследования показывают, что у датчан, несмотря на статус самой счастливой нации в мире, уровень стресса растет даже в повседневной жизни. Так происходит отчасти потому, что мы до сих пор не до конца понимаем, что такое стресс. В нашей книге изучается его сложная и многогранная природа. Мы познакомим вас и с базовой информацией, и с новыми теориями. Чем больше вы будете знать о стрессе, тем выше шансы на успех в борьбе с ним.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы взялись за эту книгу, поскольку *очень часто* видели, как после сильного стресса компетентные, инициативные специалисты подолгу не могли вернуться к полноценному исполнению своих обязанностей. Налицо огромные потери человеческого и финансового капиталов. Благодаря новейшим исследованиям, передовым методикам и богатому опыту мы знаем множество способов предотвратить стресс и справиться с ним. Этими знаниями мы и хотим поделиться.

Самое главное — быть готовым решать проблему и предпринимать конкретные действия. Это положительно отразится на вашем коллективе, на вас как на руководителе и на финансовых показателях компании.

Нашу целевую аудиторию составляют менеджеры всех уровней в организациях любого размера: в маленьких компаниях и международных корпорациях, в частном и государственном секторах. Сотрудники этих организаций занимаются умственным трудом или работают в социальной сфере.

Книга-навигатор

У нас нет волшебной палочки, которая избавит всех от стресса раз и навсегда. Даже если проблема возникла у одного сотрудника — вопросов поначалу будет больше, чем ответов. Важно вместе с подчиненными уделить этим вопросам время, а не бросаться сразу все исправлять. Стресс — явление сложное и неоднозначное, поэтому не стоит ждать от нас универсальных советов на все случаи жизни. Для начала научимся ориентироваться во всем многообразии вероятных трудностей. Можно не знать, в ка-

ПРЕДИСЛОВИЕ

ком направлении двигаться, но нужный маршрут найдется всегда.

Эта книга — навигатор, она поможет добраться из пункта А в пункт Б. Да, карта покажет путь, но за дорогой все равно придется следить. То же касается работы со стрессом — нужно обращать внимание на состояние коллег, отношения внутри коллектива и на то, как люди реагируют на ваши предложения. Если осознавать, что и как вы делаете, то доехать до пункта назначения получится быстрее.

ОБ АВТОРАХ

Наша книга основана на новейших исследованиях и передовой практике. Малене Фриис Андерсен много лет посвятила изучению стресса и связанных с ним рабочих ситуаций, написала на эти темы несколько книг и статей. Была консультантом по вопросам управления в консалтинговой компании *Kjerulf & Partners*¹. Сейчас Малене работает внештатным психологом и учит руководителей, представителей профсоюзов и HR-специалистов снижать уровень стресса. Она член экспертной группы по вопросам стресса при Датской ассоциации руководителей среднего и высшего звена. Малене — авторизованный психолог², ведет научную деятельность под наставничеством Надьи Преториус³.

¹ *Kjerulf & Partners* — консалтинговая компания, работающая с организациями по вопросам развития лидерства, поиску и отбору руководителей, оценки кандидатов и сотрудников и т. п.

² Для практики психологии в Дании авторизация необязательна, но запрашивается в определенных областях работы.

³ Надья Преториус — практикующий психолог, имеет докторскую степень по психологии и степень магистра психотерапии, автор нескольких книг о стрессе.

ОБ АВТОРАХ

Мари Кингстон в 1997 году окончила факультет психологии Копенгагенского университета, работала консультантом и менеджером в датских и международных компаниях. Мари — бывший руководитель и партнер в *Kjerulf & Partner*, бывший вице-президент по корпоративному развитию персонала и HR-партнер в *COWI*¹. Она также — бывший вице-президент по качественному анализу в *TNS Gallup*². В последние годы она руководит собственной компанией по управленческой психологии *Kingston Consulting*. Помогает компаниям из Дании и других стран в вопросах развития лидерских и управленческих навыков, продуктивности и эмоциональной стабильности. Мари консультирует руководителей и помогает организациям разрабатывать и реализовывать мероприятия по профилактике и преодолению стресса.

¹ *COWI* — международная консалтинговая группа, специализирующаяся в области машиностроения, экологии и экономики.

² *TNS Gallup* — международная компания, занимающаяся исследованиями рынка и рыночной информации.

БЛАГОДАРНОСТИ

Этой книги не было бы без поддержки наших потрясающих мужей и близких. Мы благодарим государственные и частные компании, которые предоставили нам материалы, а также Национальный центр изучения условий труда, который позволил изучить эту тему. Спасибо нашему редактору Камилле Роде Сендергор за усердную работу. И наконец, выражаем признательность всем тем, кто поделился мнением о роли современного руководителя, о проблемах и сложностях, с которыми сталкиваются начальники и их подчиненные. Эта книга посвящается всем вам.

Надеемся, что книга вам понравится и вдохновит что-то изменить.

ЧАСТЬ I
ПРИРОДА СТРЕССА

Наверняка вам захотелось пропустить эту часть книги и поскорее перейти к практическим приемам. В конце концов время — деньги. Возможно, проблема стресса в вашем коллективе требует незамедлительного решения. Однако и вам, и вашим сотрудникам будет проще, если вы сначала разберетесь в том, что такое стресс.

Эта часть посвящена стрессу на рабочем месте. На то есть две причины:

- Работу в числе основных источников стресса называют 94% работающих людей.
- Начальнику проще избавить сотрудников от стресса на работе, а не дома.

Мы рассмотрим стресс как комплексное явление. Общее понимание даст вам массу возможностей. Вы сможете сдерживать уровень стресса в команде, улучшить самочувствие и продуктивность сотрудников, повысить привлекательность организации.

Для начала узнаем, что люди понимают под словом «стресс» и какие трудности вызывает его неточное опреде-

ление. Рассмотрим новую научную теорию, узнаем, что такое порочный круг стресса и почему многие работники не могут выйти из него самостоятельно.

С помощью этого понятия мы ответим на часто возникающий вопрос: от чего зависит стресс, от самого человека или от внешних обстоятельств?

В конце этой части поговорим о роли руководителя и его влиянии на порочный круг. Все, что вы говорите и делаете, может положительно влиять на команду и самочувствие ее членов. В то же время ваши действия, даже неосознанные, могут усугубить состояние сотрудников.

Уровень стресса продолжает расти — а значит, ваших знаний о нем недостаточно и они слишком примитивны. Идеи из книги позволят вам по-новому взглянуть на стресс в современных организациях. Вы узнаете, какие психологические и организационные механизмы к нему приводят. Затем можно будет смело приступать к последующим частям, где вас ждут эффективные приемы и методы для решения практических вопросов. Ваши действия будут эффективны, только если за ними стоят знание и понимание. Поэтому давайте сначала разберемся, что в себя включает понятие «стресс».

Слово короткое, а значений масса

Люди часто с удивлением узнают, что в мире нет официального определения стресса, на котором сошлись бы ученые, врачи, консультанты и обыватели. В одной лишь научной сфере порядка 25 различных терминов и почти столько же способов оценить уровень стресса. Основные международ-