



## ЛИЧНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ ДЛЯ РУКОВОДЯЩИХ СОТРУДНИКОВ И СОТРУДНИКОВ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ЛИДЕРСКИЕ ФУНКЦИИ

### ФАКТОЛОГИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ 3: КАК ПРЕУСПЕТЬ В РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЛИДЕРА

В данном фактологическом бюллетене подробно разъясняется, что значит работать сверх нормы, что такое стиль управления и руководства и что значит заботиться о себе; именно на эти три ключевых вопроса Вам следует обратить особое внимание, если Вы хотите преуспеть в роли лидера или руководителя.

Это третий фактологический бюллетень в данной серии. В первом фактологическом бюллетене («Почему психическое здоровье и благополучие важны?») читателям объяснялось, почему психическое здоровье важно и как определить признаки ослабленного и оптимального состояния психического здоровья. Во втором фактологическом бюллетене («Что Вы можете сделать для укрепления психического здоровья и повышения благополучия?») содержится «дорожная карта», которая призвана помочь определить и спланировать шаги, необходимые для укрепления психического здоровья.

#### В ДАННОМ ФАКТОЛОГИЧЕСКОМ БЮЛЛЕТЕНЕ ОСВЕЩАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

##### 1. Работа сверх нормы

- i. Что значит работать сверх нормы?
- ii. Работа сверх нормы: причины
- iii. Психосоциальные риски

##### 2. Стиль руководства и управления

- i. Продумайте свой стиль руководства и управления
- ii. Изменить корпоративную культуру значит изменить свою манеру общения

##### 3. Забота о себе

- i. Стress и усталость
- ii. Обеспечение собственного благополучия и здоровья
- iii. Психологическая устойчивость

Ощущение успеха находится на положительном полюсе континуума благополучия и психического здоровья.

Оно определяется как «состояние, в котором человек подавляющую часть времени испытывает положительные эмоции, не чувствует психологического дискомфорта и успешно функционирует в обществе»<sup>1</sup>.

Успех и высокий уровень благополучия оказывают крайне положительное влияние на всю нашу жизнь: межличностные отношения, работу и карьеру, личное здоровье и благополучие, семью, чувство принадлежности к обществу и ближайшему окружению, культурное, духовное и финансовое благополучие.

Ощущение успеха или процветания в жизни, в том числе на работе — это очень личный опыт, однако в целом в нем можно выделить некоторые универсальные, общие составляющие. В своей работе, посвященной благополучию и позитивной психологии, Мартин Селигман охарактеризовал их в рамках разработанной им **модели PERMA** следующим образом:

**P**ositive Emotion (положительные эмоции): испытывать положительные эмоции, т.е. чувство надежды и оптимизма, удовольствия, наслаждения, благодарности;

**E**ngagement (вовлеченность): погружение в то, что мы делаем; способность использовать наши сильные стороны и заниматься тем, что нас увлекает; иногда характеризуется как пребывание «в потоке»;

**R**elationships (взаимоотношения): регулярное общение с людьми; позитивные, здоровые, искренние отношения; принадлежность к стабильной и здоровой корпоративной культуре или профессиональному коллективу, где мы чувствуем связь с другими людьми;

**M**eaning (смысл): осознание своей цели в жизни и наличие возможности вносить конструктивный вклад;

**A**ccomplishments (достижения): ощущение движения к реализации своих личных, профессиональных/организационных и карьерных целей и устремлений. Было доказано, что чувство достигнутой цели, а также упорство и самодисциплина открывают нам больше возможностей для достижения успеха в жизни и работе, чем уровень IQ (Angela Duckworth - GRIT<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> Corey L M Keyes (2002) The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. Journal of Health and Social Behaviour 43(2):207-22.

<sup>2</sup> Duckworth, Angela (2016) Grit: The Power of Passion and Perseverance. Vermillion/ Penguin Random House, London.



## 1. РАБОТА СВЕРХ НОРМЫ

### i. Работать сверх нормы значит

- » работать сверхурочно в офисе и отвечать на электронные письма/звонки в нерабочее время;
- » не делать перерывов в течение дня;
- » постоянно работать над чем-то, не удовлетворяясь результатом (тесно связано с излишним усердием и перенапряжением);
- » работать по ночам, в выходные дни и во время отпуска.

### РАБОТА СВЕРХ НОРМЫ КРАЙНЕ НЕГАТИВНО СКАЗЫВАЕТСЯ НА ВАШИХ:

- » благополучии и здоровье;
- » работе мозга и нервной системе;
- » работе как руководителя или лидера;
- » корпоративной культуре — как для Вас, так и для окружающих.

Забота о себе (и других) должна в качестве приоритетных элементов включать регулирование Вашей рабочей нагрузки и четкое разграничение рабочего и нерабочего времени. Сделать это может быть нелегко, поскольку в корпоративной культуре привычка перегружать себя работой зачастую поддерживается и поощряется. В некоторых случаях она связана с позерством, соревновательностью и геройством (например: «Все должны видеть, что я прихожу первым и ухожу последним»). В результате работать сверх нормы становится обычным явлением. Это вредит Вам, Вашей производительности и рабочей атмосфере.

Результаты исследования, опубликованные в издании *Harvard Business Review*, свидетельствуют о том, что работа сверх нормы вредит и Вам как лидеру или руководителю, и организации.

#### Работа сверх нормы:

- как представляется, не приводит к повышению производительности;
- приводит к понижению уровня благополучия и ухудшению здоровья из-за нарушения сна, депрессии, злоупотребления алкоголем, ухудшения памяти, развития диабета и сердечных заболеваний;
- приводит к прогулам и повышенной текучести кадров;
- повышает вероятность совершения ошибок;
- не позволяет четко увидеть «более целостную картину» и выбраться из ежедневной рутины.

«Если Ваша работа зависит от межличностного общения, принятия решений, считывания эмоций других людей, управления собственными эмоциями, работа сверх нормы может привести к тому, что выполнять эти задачи станет сложнее»<sup>3</sup>.

### ii. Работа сверх нормы: причины

- » Повышенная рабочая нагрузка в целом при необоснованных сроках. Считается, что чрезмерная рабочая нагрузка (объемы работы и нехватка времени) во всем мире является одной из основных причин стресса и угроз здоровью сотрудников, и в первую очередь тех, кто выполняет руководящие и лидерские функции.
- » Руководитель или лидер напрямую просит Вас делать больше, например, на регулярной основе задерживаться на работе.
- » Корпоративная/организационная культура, в которой работать сверх нормы стало обычным явлением.
- » Влияние современных технологий, благодаря которым сформировалось представление о том, что для того чтобы приступить к работе, нужен всего лишь «один щелчок мышью», а также чувство (истинное или ложное), что дать ответ требуется незамедлительно.
- » Личные представления о профессиональной этике, движущие человеком амбиции, чувство достигнутого успеха, тревоги или вины.
- » Некоторым людям работа приносит меньше стресса, чем жизнь дома или в семье, и поэтому эти люди находят в ней утешение.

*Вопрос здесь не в том, кого или что следует винить, а в том, работает ли это, способствует ли улучшению результатов?*

Работа сверх нормы может и не привести к улучшению результатов, если она выполняется в ущерб Вашему собственному психическому здоровью и благополучию. Лучше всего на производительность, корпоративную культуру и психическое здоровье и благополучие влияют адекватные рабочее время и рабочая нагрузка.

<sup>3</sup> Harvard Business Review (HBR) Aug'19 Sarah Green Carmichael, "The Research is Clear: Long Hours Backfires for People and for Companies".



### iii. Психосоциальные риски: введение

Производственные факторы, вызывающие стресс, называются **психосоциальными рисками**.

Психосоциальные риски составляют основу для оценки ситуации на рабочем месте и разработки действий по предотвращению и минимизации вреда.

По определению, разработанному МОТ в 1984 году, **психосоциальные риски** представляют собой «взаимодействие, с одной стороны, между производственной средой, содержанием труда и его организационными условиями, а с другой стороны, между способностями, потребностями, культурой и личными внепроизводственными соображениями работников, которое может через восприятие и опыт влиять на состояние здоровья, производительность и удовлетворенность работой»<sup>4</sup>.

ПСИХОСОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ			
<b>1. Содержание труда</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Отсутствие разнообразия или короткие рабочие циклы</li><li>Фрагментированная или бессмысленная работа</li><li>Недоиспользование навыков</li><li>Высокая степень неопределенности</li></ul>	<b>2. Чрезмерная рабочая нагрузка и темп работы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Недостаточная загруженность или рабочая нагрузка</li><li>Крайне сжатые сроки</li><li>Непрерывная работа в условиях соблюдения сроков</li></ul>	<b>3. Контроль</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Участие в принятии решений, связанных с должностными обязанностями</li><li>Отсутствие контроля над рабочей нагрузкой, рабочим процессом, темпом работы, сменами и т.д.</li></ul>	
<b>4. График работы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Сменная работа</li><li>Жесткий график работы</li><li>Непредсказуемая продолжительность рабочего дня</li><li>Работа длительное время без возможности общаться</li></ul>	<b>5. Условия и оборудование</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Нехватка оборудования, его непригодность или ненадлежащее обслуживание</li><li>Плохие условия: нехватка места, плохое освещение, чрезмерный шум</li></ul>	<b>6. Корпоративная культура и функция</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Неадекватная коммуникация</li><li>Практическое отсутствие помощи в решении производственных проблем и развитии личности</li><li>Отсутствие определения организационных задач или согласия по ним</li></ul>	
<b>7. Межличностные отношения на рабочем месте</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Социальная или физическая изоляция</li><li>Плохие отношения с начальством</li><li>Межличностные конфликты</li><li>Отсутствие социальной поддержки</li></ul>	<b>8. Роль в составе организации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Неопределенность роли</li><li>Противоречие между функциями</li><li>Ответственность за других людей</li></ul>	<b>9. Карьерный рост</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Отсутствие роста и его неопределенность</li><li>Недостаточное или избыточное продвижение по службе</li><li>Низкая оплата труда</li><li>Негарантированная занятость</li><li>Низкая общественная ценность труда</li></ul>	
<b>10. Баланс трудовой и личной жизни</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Противоречие потребностей на работе и дома</li><li>Низкая степень поддержки со стороны семьи</li><li>Проблема противоречий карьерных потребностей супругов</li></ul>	<b>11. Злоупотребление психоактивными веществами</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Употребление алкоголя на рабочем месте</li><li>Запой</li><li>Злоупотребление наркотиками</li><li>Наркозависимость и алкоголизм</li></ul>	<b>12. Насилие на рабочем месте</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Насилие между коллегами</li><li>Изdevательства</li><li>Травля на рабочем месте</li><li>Насилие со стороны третьих лиц (клиентов, пациентов, сторонних лиц)</li></ul>	
<b>13. Прямая угроза жизни</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Профессии, связанные с высоким риском и воздействием смертельно опасных химических веществ, оружием и т. д.</li><li>Работа в зонах активных боевых действий или при наличии других смертельных угроз</li><li>Места с высоким риском заражения опасными для жизни заболеваниями</li></ul>	<b>УПРАЖНЕНИЕ «Мой коллектив»</b> <b>Вопросы:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Обсудите вышеперечисленные риски с небольшой группой коллег или со всем коллективом и проранжируйте их от 1 до 13 (1 — самая серьезная проблема).</li><li>Какие 3–5 психосоциальных рисков наиболее характерны для Вашего отдела/места службы?<ul style="list-style-type: none"><li>Что делается для их устранения?</li><li>Что следует сделать для их устранения?</li></ul></li></ol>		

<sup>4</sup> «Стресс на рабочем месте: коллективный вызов», МОТ (2012 год).



Если Вы хотите узнать больше о **психосоциальных рисках** на рабочем месте или провести их оценку, обратитесь в канцелярию консультанта персонала, медицинскую службу и/или к координатору по охране труда вашей организации.

**Как руководитель или лидер Вы можете проявить инициативу и добиться того, чтобы:**

- » Ваш стиль управления не способствовал возникновению этих видов психосоциальных рисков.
- » Ваша организация оказывала вам поддержку.

## 2. РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

**КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ИЛИ ЛИДЕРУ ВАМ ВАЖНО СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ:**

- i. продумайте свой стиль руководства и управления;
- ii. чтобы изменить корпоративную культуру, измените свою манеру общения.

### i. Стиль руководства и управления

Ваш стиль руководства и управления будет существенно влиять на то, как работает Ваша команда, как чувствуют себя сотрудники и насколько эффективно работаете Вы.

Разные стили руководства будут по-разному сказываться на корпоративной культуре, производительности, уровне стресса, психическом здоровье и благополучии. Авторитарные/автократические стили управления и руководства не подходят для современных организаций и не позволяют добиваться максимальных результатов от сотрудников. При автократическом или авторитарном стиле управления и руководства власть, полномочия и контроль, равно как и право принимать коллективные решения, как правило, полностью сохраняются за руководителем. Это может лишить людей желания рассказывать Вам о проблемах, с которыми они сталкиваются; этот стиль также связан с известными психосоциальными рисками на рабочем месте, которые, как известно, усиливают стресс.

Однако в некоторых случаях использование авторитарного стиля уместно. Например, во время чрезвычайных или критических ситуаций — в случае опасности или в зонах боевых действий, — когда четкость принимаемых мер, их очередность и срочность имеют жизненно важное значение.

В современных концепциях организационного развития, управления и руководства упор делается на стили, ориентированные на преобразования или принцип «лидерство как служение».

**КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫ, ВЕРОЯТНО, ЗАХОТИТЕ ВЫБРАТЬ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА, В РАМКАХ КОТОРОГО:**

- » обеспечивается поддержка или создаются условия для принятия позитивных мер по противодействию известным 13 психосоциальным рискам;
- » активно поддерживается подход, ориентированный на интересы человека, особенно в том, что касается психического здоровья и благополучия.

Вы можете узнать больше о различных стилях управления и руководства из программ обучения и развития, предлагаемых Вашей организацией.

**Обеспечивает ли Ваш стиль управления или руководства поддержку психического здоровья персонала, его продуктивность и создание психологически безопасной среды?**

Попробуйте пройти этот [онлайн-тест](#) на канадском сайте, посвященном охране психического здоровья на рабочем месте. Это упражнение поможет Вам поразмышлять о своем стиле управления.



## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ВНЕДРЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И ИНДИВИДУАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ (КОУЧИНГ) И ПРЕДУСМОТРЕННЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫМИ РАМКАМИ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ООН, ВКЛЮЧАЮТ:

- » уделение первостепенного внимания эффективной коммуникации, вовлечению и построению доверия;
- » абсолютную нетерпимость к стигматизации, дискриминации или издевательствам на рабочем месте.

Как лидер Вы обязаны удостовериться в том, что в своем поведении Вы не допускаете издевательского и недоброжелательного отношения к окружающим и что Вы не повторяете такому поведению со стороны других людей. Если Вы не придерживаетесь активной позиции абсолютной нетерпимости, Вы пассивно и имплицитно повторяете запрещенному поведению. Запрещенное поведение включает в себя словесные и физические виды поведения, которые считаются унизительными, обидными и пугающими. Это может быть единичная вспышка или модель поведения. Такое поведение неприемлемо независимо от того, какое положение Вы занимаете в организационной иерархии.



*Если Вы не придерживаетесь АКТИВНОЙ позиции абсолютной нетерпимости, Вы пассивно и имплицитно повторяете запрещенному поведению.*

### ii. Измените свою манеру общения

#### Измените корпоративную культуру — повысьте уровень коммуникации, доверия

Общение способствует повышению уровня вовлеченности и улучшению корпоративной культуры и производительности.

«Чтобы выйти на качественно новый уровень, необходимо улучшить культуру, отношения и общение».

— Джудит Глейзер<sup>5</sup>

Чтобы общение было качественным и способствовало изменению корпоративной культуры и минимизации стресса, требуется следующее.

- » Умение слушать и благодаря этому налаживать контакт с людьми и понимать их точку зрения помогает укреплять доверие. Это означает сосредоточить внимание на том, что говорит собеседник, а не на том, что собираетесь сказать Вы после него.
- » Умение задавать вопросы, не допуская оценочных суждений, помогает повысить уровень вовлеченности.
- » Умение вести беседу так, чтобы люди активно в ней участвовали и не чувствовали, что им не дают высказаться (не позволяют говорить или участвовать), помогает дать им возможность внести свой вклад, способствует формированию корпоративной культуры и обеспечению удовлетворенности работой. Это включает в себя беседы в стиле коучинга.

### Какую манеру общения в основном используете на работе Вы?

В своей работе о разговорном интеллекте Джудит Глейзер описывает три уровня общения. У каждого из них своя роль, но они должны быть сбалансированы и использоваться по назначению.

- 1) Общение уровня I — передача данных, информации, дача указаний
- 2) Общение уровня II — защита интересов, убеждение
- 3) Общение уровня III — вовлечение, совместное творчество

<sup>5</sup> [Psychology Today blog on Quality Conversations](#).



### 3. ЗАБОТА О СЕБЕ

#### ЭТОТ РАЗДЕЛ МЫ НАЧНЕМ С ТРЕХ ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ:

- i. Стресс и усталость
- ii. Обеспечение собственного благополучия и здоровья
- iii. Психологическая устойчивость

Если Вы на ежедневной основе будете заниматься своим благополучием и укреплением здоровья и своевременно принимать меры, когда заметите, что Ваше здоровье ухудшается, это поможет Вам преуспеть в роли руководителя или лидера.

Забота о себе и обращение за помощью, когда это необходимо, могут уменьшить ваши собственные переживания и минимизировать негативное воздействие на корпоративную культуру. Хотя проблем со здоровьем избежать удается не всегда, руководители и лидеры, выступающие за охрану и укрепление здоровья, могут служить **примером для подражания**. Поощрение и сохранение благополучия создает прочный фундамент, на котором строятся наше здоровье и жизненный опыт.

#### i. Стресс и усталость:

##### СТРЕСС

Стресс на рабочем месте зависит от **организации труда, трудовых отношений и механизмов взаимодействия** и возникает в том случае, если требования к работнику не соответствуют или превосходят его возможности, ресурсы или потребности или если знания или способности работника или группы работников не удовлетворяют ожиданиям, предъявляемым культурой предприятия. (Международная организация труда, 2016. «Стресс на рабочем месте: коллективный вызов», с. 4).

Стресс — это часть нашего человеческого опыта и естественное явление. Проблемы возникают тогда, когда переживания затягиваются или мы не справляемся с ними — независимо от того, является ли источник стресса по-прежнему активным.

В целом основных источников стресса **четыре**:

- » **стресс выживания**: реакция «бороться или бежать» или реакция «замереть». Это обычная реакция всех людей и животных на угрозу. Она относится к нашим основным потребностям в пище, жилье и безопасности;
- » **внутренний стресс**: это наше восприятие события, которое влияет на то, как мы впоследствии думаем об этом событии. Воздействие внутреннего стресса может быть как благотворным, так и пагубным. Если не будет устранена его причина, Вы можете начать слишком много об этом думать или концентрировать на решении этого вопроса все свое внимание, причиняя при этом ущерб своему благополучию;
- » **стресс под влиянием среды**: связан с окружающей нас средой и включает, например, войны/гражданские конфликты, стихийные бедствия, пандемии, шум, тесноту, качество воздуха, освещение и насекомых. Результаты исследований свидетельствуют о том, что экстремальные температуры, теснота и шум связаны с повышением уровня дискомфорта и агрессии;
- » **стресс на рабочем месте**: болезненная физическая и эмоциональная реакция, которая возникает, когда требования к работнику не соответствуют его возможностям, ресурсам или потребностям. Мы не имеем в виду стимулы, которые могут служить положительным фактором.

С учетом того, что **стресс является сопутствующим фактором 95 процентов всех заболеваний**, ключевым элементом целостного подхода к здоровью и исцелению является овладение навыком эффективной борьбы со стрессом.

Процесс овладения этим навыком начинается с распознавания и определения конкретных типов и источников стресса, влияющих на Вас, и понимания того, в виде каких симптомов эти факторы стресса проявляются в Вашей жизни.

##### УСТАЛОСТЬ

Накопление стресса в течение длительного периода времени может серьезно сказаться на Вашем организме. Это случается тогда, когда мы слишком много или слишком усердно работаем, ведем чрезвычайно активную социальную жизнь или когда наша семейная жизнь требует от нас больших энергетических затрат.



Работа, друзья и семья — все это важные составляющие полноценной жизни. Однако когда **баланс нарушается**, может показаться, что жизнь выходит из-под контроля. Нехватка времени на отдых — на восстановление сил и заполнение пробелов в других сферах нашей жизни — и постоянное пребывание в состоянии усталости могут крайне негативно сказаться на нашей психологической устойчивости и нашем благополучии, причиняя тем самым вред нашему психическому здоровью.

**Если Вы пережили травматический стресс и, возможно, страдаете посттравматическим стрессовым расстройством, мы советуем Вам поговорить с консультантом персонала в вашей организации и выяснить, какую помощь Вы можете получить.**

**Что Вы можете сделать, чтобы понизить уровень стресса и усталости:**

- » **направлять энергию, внимание и время на заботу о своем благополучии и практиковать здоровые привычки.** Это жизненно важный фундамент. Благополучие служит защитным фактором против вредного воздействия стресса;
- » **достаточная продолжительность сна (7-9 часов)** имеет решающее значение для предотвращения и устранения симптомов стресса;
- » **делайте то, что, по Вашему мнению, больше всего способствует Вашему благополучию.** Делайте это чаще — особенно в периоды ожидаемого или фактического усиления воздействия стресса;
- » **делайте что-то полезное для здоровья:** занимайтесь спортом, практикуйте медитацию осознанности, делайте дыхательные упражнения и ведите в целом более здоровый образ жизни. Найдите то, что подходит именно Вам;
- » **освойте навык осознанности** — это весьма эффективный способ развить свою «иммунную систему», чтобы противостоять воздействию стресса. Осознанность помогает распознавать ранние признаки стресса и научиться регулировать свое состояние здоровыми способами;
- » **знайте о своих стратегиях борьбы со стрессом, которые могут негативно влиять на ваше здоровье,** включая, например, сокращение продолжительности сна, увеличение потребления алкоголя, курение или другие виды поведения, которые могут негативно повлиять на Ваше здоровье и благополучие в целом;
- » **запишитесь на курс управления стрессом.** Существует множество практических действий, которые Вы можете

освоить, чтобы помочь своему телу/разуму регулировать реакцию на стресс и устраниить его источники;

- » **определите области, в которых Вы можете внедрить активные изменения** и на которые Вы в состоянии повлиять. Что меняется — сама ситуация или Ваше отношение к ней?
- » **расширяйте ваши знания о различных взглядах на стресс.**

- » Ниже приведен список из нескольких вебинаров/видео, в которых излагаются личные мнения людей относительно стресса и которые могут оказаться для Вас полезными в плане содержащихся в них советов.
- » Узнайте, предлагает ли канцелярия консультанта персонала/отдел по вопросам благополучия сотрудников или Колледж персонала системы ООН какие-либо интересные для Вас программы.

## Дополнительная информация

### Взгляды на стресс

- Kelly McGonigal Ted GLOBAL 2013: How to make stress your friend
- Madhumita Murgia — How Stress Affects Your Brain TED (на нескольких языках)
- Daniel Levitin: Ted Global — How to Stay Calm When You Know You'll be Stressed
- Burnout Gamble: Hamza Khan | TEDxUTSC.

Практические упражнения, которые помогут бороться со стрессом:

- Самооценка: оцените свой уровень стресса
- Курсы по управлению стрессом на LinkedIn
- Осознанность и медитация для борьбы со стрессом
- Обратитесь в канцелярию консультанта персонала/отдел по вопросам благополучия сотрудников — они также могут предлагать соответствующие программы

**Если Вас беспокоит уровень Вашего стресса и его влияние на Ваши здоровье, благополучие и работу, возможно, Вам следует рассмотреть следующие варианты:**

- » поговорите с другом или руководителем — не ждите;
- » обратитесь за советом или помощью в отдел по вопросам благополучия сотрудников/канцелярию консультанта персонала или в медицинскую службу.

Обратиться за помощью — это не проявление слабости. Это мужественный поступок.



## ii. Обеспечение собственного благополучия и здоровья

### БЛАГОПОЛУЧИЕ

«Благополучие — это то, что должно быть у каждого человека; это создание условий для успешной жизни каждого из нас. Это качество жизни и процветание, крепкое физическое и психическое здоровье, устойчивые развивающиеся сообщества»<sup>6</sup>.

Благополучие можно охарактеризовать как состояние души и состояние бытия. Часто благополучие измеряется тем, что для людей в их жизни важнее всего; для каждого оно свое.

К числу аспектов благополучия можно отнести следующие:

- » **личное благополучие и здоровье:** крепкое физическое и психическое здоровье, энергия, необходимая нам для удовлетворения повседневных потребностей и достижения результатов, удовлетворенность жизнью, понимание цели и смысла в жизни, а также наши повседневные эмоции. Сюда же можно отнести и духовное благополучие — будь то связь с конкретной религией, связь с чем-то большим, ценности и цель в жизни;
- » **культурное благополучие:** культура может включать обычаи и традиционные ценности, а также — в некоторых группах населения — определенный уклад жизни. В культурах многих коренных народов благополучие достигается благодаря очень сильной связи с коллективом и не основывается на индивидуальных ценностях и нормах, при этом могут также существовать сильные связи с предками и духовные верования;
- » **социальное благополучие:** научно доказано, что наличие крепких и здоровых связей с другими людьми является фундаментальной потребностью человека;
- » **благополучие ближайшего окружения/место нашего проживания:** связано с нашей человеческой потребностью в сопричастности, чувстве вовлеченности и принадлежности к ближайшему окружению, а также в наличии места, где мы живем и чувствуем себя в безопасности;

- » **природная среда:** текущее и будущее состояние окружающей среды и легкость доступа к ней;
- » **финансовое и экономическое благополучие:** наличие достаточных финансовых средств для удовлетворения наших базовых потребностей. Способность эффективно управлять своей финансовой жизнью и экономическое процветание более широких систем, в которых мы живем;
- » **профессиональное благополучие:** на что мы тратим свое время и нравится ли нам то, что мы делаем изо дня в день. Чувствовать, что то, что мы делаем на работе и в выбранной профессии, имеет цель и смысл.

Знание самого себя считается важным компонентом благополучия, особенно в том, что касается поиска смысла и цели в своей жизни, наличия позитивных взаимоотношений и определенной степени самопринятия.

#### Важно учитывать, что характеризует именно Вас:

- Ваши сильные стороны
- что приносит Вам радость
- Ваше понимание цели и смысла
- благосостояние
- связь с более широким сообществом или сообществами

Важно помнить, что даже когда мы успешно справляемся с ролью руководителя или лидера, наше благополучие не всегда находится в неизменном, стабильном состоянии. В жизни много проблем, и все мы переживаем периоды страданий и невзгод. Это называется континуумом благополучия:

**страдание — истощение — адаптация — действие — процветание**

Иногда мы замечаем, как мы сами или другие люди движутся по континууму благополучия в разные моменты дня, недели, года и жизни.

Человек с крепким психическим здоровьем и высоким уровнем благополучия хорошо себя чувствует, успешно функционирует, доволен жизнью, развивается как личность, имеет прочные отношения и связи и с оптимизмом смотрит в будущее, несмотря на проблемы,

<sup>6</sup> Посвященный благополучию веб-сайт What Words Wellbeing



которые могут возникнуть на его пути. В его жизни все еще могут быть дни или моменты, когда он чувствует себя иначе, но психологически он очень устойчив и быстро восстанавливается или не фокусирует свое внимание на негативных или грустных чувствах или мыслях слишком долго.

#### КРЕПКОЕ ЗДОРОВЬЕ

**Улучшение охраны здоровья на рабочем месте:** к числу важных элементов разработанного МОТ подхода SOLVE к улучшению охраны здоровья на рабочем месте<sup>7</sup> относятся:

- » **привычки:** отдых и сон; занятия спортом и физическая активность; питание; профилактика заболеваний.
- » **аддиктивное поведение:** включает в себя употребление табака и употребление алкоголя и наркотиков и злоупотребление ими.
- » **психосоциальные риски/психическое здоровье:** включают в себя стресс и психосоциальные риски; психологическое и физическое насилие на рабочем месте; и факторы экономического стресса.

К числу преимуществ, возникающих в том случае, если этим элементам уделяется внимание на коллективном и индивидуальном уровнях, относятся следующие:

- » улучшение состояния здоровья и повышение психологической устойчивости отдельных лиц;
- » улучшение отношения к трудовой деятельности со стороны отдельных лиц и, следовательно, повышение эффективности работы, степени вовлеченности, производительности и лояльности к организации;
- » для организации это может привести к общему повышению эффективности труда и производительности, а также снижению текучести кадров и финансовых затрат, связанных с психосоциальными рисками и слабым здоровьем сотрудников.

Важно помнить, что все эти элементы влияют друг на друга. Уделение внимания им всем дает хорошие результаты.



<sup>7</sup> ILO's SOLVE course: Addressing psychosocial factors through health promotion in the workplace.



## ЗАЙМИТЕСЬ СВОИМ ЗДОРОВЬЕМ: начните с составления личного плана укрепления здоровья и профилактики.

### 1. Изучите этот список из девяти элементов, касающихся улучшения охраны здоровья на рабочем месте.

ПОЗИТИВНЫЕ

#### Привычки, в том числе:

- 1) отдых и сон;
- 2) занятия спортом и физическая активность;
- 3) питание; и
- 4) профилактика заболеваний

НЕГАТИВНЫЕ

#### Аддиктивное поведение, в том числе:

- 5) употребление табака; и
- 6) употребление алкоголя и наркотиков и злоупотребление ими

#### Психосоциальные риски/психическое здоровье, в том числе:

- 7) стресс и психосоциальные риски;
- 8) психологическое и физическое насилие на рабочем месте; и
- 9) факторы экономического стресса

(Более подробную информацию о системе SOLVE можно найти на веб-сайте MOT)

### 2. С какими из этих элементов Вы работали в последнее время в повседневной жизни и в последние 6 месяцев на рабочем месте?

### 3. Опишите 3 элемента из колонки «Привычки», которые Вы считаете своими сильными сторонами.

### 4. Опишите 3 элемента, из колонок «Привычки» и «Аддиктивное поведение», в отношении которых, на Ваш взгляд, лично Вам необходимо добиться улучшений или изменений.

### 5. На каких трех практических изменениях в поведении Вы могли бы сконцентрировать внимание и что бы Вы хотели делать иначе? Определить маленькие шаги или микрошаги/изменения в поведении — это уже отличное начало.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

**Психологическая устойчивость** — это способность стойко переносить неблагоприятные или сложные ситуации, реагировать на них и восстанавливаться после них.

- » Одни люди от природы обладают большей психологической устойчивостью, чем другие.
- » Некоторые развивают эту способность, переживая очень тяжелый опыт.
- » Другие овладевают этим навыком целенаправленно.

Если говорить о рабочей среде, то уровень нашей психологической устойчивости определяет, как мы справляемся со стрессовыми ситуациями на работе, включая следующие:

- » выступление или презентация в полном зале;
- » реакция на комментарии и замечания, которые мы воспринимаем как критику;
- » решение сложных проблем во взаимоотношениях с коллегами;
- » оказание коллегам поддержки в период испытаний (например, во время гуманитарных катастроф, гражданских конфликтов);

» адекватная реакция на конфликты в коллективе или проявление невоспитанности на рабочем месте;

» реакция на существенные изменения и неопределенность на рабочем месте (например, сокращение объема финансовых ресурсов или ресурсов, выделяемых на решение масштабных проблем в области здравоохранения, включая пандемии или крупные инициативы, направленные на внедрение организационных изменений).

В одних сферах жизни наша психологическая устойчивость может быть выше, чем в других, и в разные периоды это соотношение может меняться.

Если запас нашей устойчивости истощится в результате постоянной необходимости ее задействовать, нам может стать труднее преодолевать трудности или восстанавливаться после серьезных жизненных изменений. Вот почему так важно заниматься профилактикой и повышать свою психологическую устойчивость.

Важно осознавать уровень своей психологической устойчивости и любые его изменения — это позволит восстановить его или обратиться за дополнительной поддержкой.



#### ИЗУЧИТЕ ЭТИ РАБОТЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ:

- Lucy Hone — *The three secrets of resilient people* — личный и профессиональный взгляд
- Raphael Rose — *From stress to resilience*
- Sule Kutlay Gandur — *The Superpower of Resilience*
- Susan David — *Emotional Agility*

#### КАК ПОВЫСИТЬ СВОЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ: ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

В следующий раз, когда почувствуете, что Вам нужно повысить свою психологическую устойчивость, попробуйте некоторые из перечисленных ниже способов.

- Выключите новости и найдите другие источники вдохновения.
- Позвольте себе выражать и проживать свои эмоции. Поплачте — иногда слезы помогают снять эмоциональное напряжение.
- Прогуляйтесь и подвигайтесь. Физическая нагрузка и активность могут помочь в повышении уровня энергии и выработке эндорфинов в организме.
- Вспомните момент в прошлом, когда Вы находились в психологически устойчивом состоянии. Подумайте, что именно тогда позволило Вам найти в себе мужество, силы и выносливость.
- Поговорите с тем, кого Вы любите и кому доверяете. Пусть этот разговор будет открытым и честным.
- Возьмите отпуск, чтобы восстановить силы. Отключите электронные устройства и дайте себе время отдохнуть и поразмышлять.
- Подумайте о ком-нибудь, кто является для вас примером душевного равновесия, и подражайте его поведению.
- Записывайте свои мысли и чувства. Это может помочь Вам лучше понять, на каком этапе пути Вы находитесь.
- Восстановите связи с другими людьми и помогите им обрести психологическую устойчивость.
- Будьте добры к себе. Проявите немного сострадания и снизьте свои ожидания.
- Слушайте музыку, которая придает Вам сил.
- Сделайте несколько глубоких вдохов. Глубокое дыхание исцеляет и очищает.
- Сделайте что-нибудь, что Вас вдохновляет. Когда Вы чувствуете, что перегружены, решайте свои задачи постепенно — это может помочь вам двигаться вперед.
- Практикуйте осознанность в своей повседневной жизни. Чем больше Вы практикуете пребывание в моменте, тем счастливее и радостнее Вы будете себя ощущать.
- В тот момент, когда Вы начнете верить, что сможете восстановиться, все начнет складываться по-вашему. Главное — верить. Психологической устойчивости можно научиться.

#### ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ, НАЙДИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ КУРС ИЛИ ПРОГРАММУ

- Посетите [сайт Колледжа персонала системы ООН](#), чтобы узнать, предлагаются ли какие-либо программы развития психологической устойчивости.
- Изучите учебные ресурсы Вашей организации или платформы LinkedIn Learning. Для начала ознакомьтесь, например с этими материалами: [Sheryl Sandberg and Adam Grant on Option B: Building Resilience](#).
- Обратитесь в отдел по вопросам благополучия сотрудников или в канцелярию консультанта персонала — у них могут быть запланированы соответствующие курсы на ближайшее время или же они смогут посоветовать вам другие курсы.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ПО СЛЕДУЮЩИМ ССЫЛКАМ:

- [Resilience Skills, Factors and Strategies of the Resilient Person](#)
- [The Role of Resilience in the Workplace](#)

#### ПРЕДЛАГАЕМ ОЗНАКОМИТСЯ СО СЛЕДУЮЩИМИ КНИГАМИ:

- *Resilient: How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness.* Rick Hanson
- *The Resilience Factor: 7 Keys to finding your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles.* Karen Reivich and Andrew Shatte, PhD
- *Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь.* Мартин Э.П. Селигман
- *Стать сильнее*, Брене Браун
- *Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей.* Анжела Дакворт
- *Resilience: Hard-won wisdom for living a better life.* Eric Greitens



## ДОБАВЛЕНИЕ

### Дополнительные ресурсы по теме благополучия

#### Видео:

- Martin Seligman “Flourishing — a new understanding of well-being” at Happiness & Its Causes 2012
- Martin Seligman: PERMA
- Rick Hanson — Hardwiring Happiness : The Hidden Power of Everyday Experiences on the Modern Brain. How to overcome the Brain’s Negativity Bias
- What is: IKIGAI
- Emily Biddle — IKIGAI: The Secret to a Purposeful Life | TEDxYouth@ASIJ

#### Материалы для чтения по теме благополучия:

- International Organization for Migration (IOM): My Well-being
- The Five Essential Elements of Well-being

#### Подкаст:

- Podcasts for Well-being

#### Приложения:

- Headspace

#### Веб-сайты:

- United Nations Healthy Workforce

