

# ТЕХНОЛОГИИ **business**

## СТРЕССОУСТОЙЧИВЫЙ МЕНЕДЖЕР



# **А. А. Альтшуллер**

# **Стрессоустойчивый менеджер**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=183002](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=183002)*  
*Стрессоустойчивый менеджер : Феникс; Ростов н/Д; 2004*  
*ISBN 5-222-04835-7*

## **Аннотация**

Работа менеджера – это прежде всего постоянная активная умственная деятельность, постоянное напряжение всех систем человеческого организма. Основная тяжесть в ней приходится на головной мозг, который, находясь в напряжении, подчиняет себе все ресурсы организма. Естественно возникает вопрос: как защититься от всего, что вредит здоровью? Природа одарила наш организм могучими механизмами саморегуляции. Умение использовать возможности этих механизмов – великая сила в борьбе с дистрессовыми факторами, и это умение необходимо взять на вооружение каждому менеджеру.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1	7
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# **А. А. Альтшуллер**

# **Стрессоустойчивый**

# **менеджер**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Еще в древние времена существовало понятие ортобиоз, что в переводе с латинского языка означает разумный образ жизни. Выдающийся российский ученый И.И. Мечников назвал ортобиоз системообразующим условием долголетней работоспособности человека. Обобщая достижения зарубежных исследователей, озабоченных проблемой выживания людей в условиях современной цивилизации, появляется новое направление под названием ортобиотики. Под ним понимается наука о технологии сбережения человеческого здоровья и оптимистического настроения. Ортобиотика рассматривает здоровье человека в трехвидовом измерении: физическое, психическое и нравственное состояние. По многочисленным международным данным, в структуре выживаемости современных людей 70 % составляет их образ жизни и только 20 % – экология, затем медицина и другие обстоятельства. Поэтому ортобиотика ориентируется на возбуждение в человеке жизненного оптимизма, благодаря соб-

ственным усилиям эффективного задействования внутренних ресурсов организма и ресурсов внешней среды.

Работа менеджера – это прежде всего постоянная активная умственная деятельность, постоянное напряжение всех систем человеческого организма. Основная тяжесть в ней приходится на головной мозг, который, находясь в напряжении, подчиняет себе все ресурсы организма. На менеджеров постоянно давит груз персональной ответственности, им часто приходится решать нештатные задачи, находясь в экстремальных ситуациях. Менеджерская деятельность сама по себе является источником постоянного «покушения» на здоровье тех, кто ею занимается. В первую очередь, конечно, страдает их высшая нервная деятельность. Она подвергается воздействию трех основных факторов: большого объема аналитико-синтетической деятельности мозга, хронического дефицита времени, отведенного на эту работу, и высокого уровня личной ответственности.

Такое состояние человеческого организма вызывает некоторые субъективные механизмы защиты такие, как психическое переутомление, нежелание заниматься некоторыми видами деятельности, стереотипное отношение к некоторым проблемам и очень осторожное отношение к общению. Данные защитные механизмы вырабатывают способность проще реагировать на служебные неприятности, равнодушно воспринимать успехи своих коллег, не мучиться угрызениями совести, индифферентно воспринимать чужое страдание.

Как итог, у менеджера возможно появление весьма нежелательных личностных качеств, отрицательно влияющих на его служебное поведение.

# Глава 1

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

В психологической структуре деятельности менеджера выделяют три блока: мотивацию, средства и результаты деятельности.

**Мотивация** – совокупность различных побуждений к определенной активности, которые порождают, стимулируют и регулируют эту активность. Блок мотивации образуют потребности, мотивы и цели деятельности.

**Потребность** или ощущение человеком нужды в чем-либо всегда связано с появлением определенного дискомфорта, от которого можно избавиться, лишь удовлетворив эту нужду. Именно поэтому любая потребность пробуждает так называемую поисковую активность, направленную на поиск способа ее удовлетворения.

**Мотив** – побуждение к определенной активности, к удовлетворению потребности определенным способом. Разные способы удовлетворения потребности могут конкурировать друг с другом, что находит отражение в борьбе мотивов.

На протяжении времени роль конкретных мотивов в сти-

мулировании профессионально-прикладной деятельности и активности может меняться, и для каждого этапа могут быть свои доминирующие мотивы. Если мотивы определяют выбор пути, направление движения, то цели – насколько далеко человек намерен пройти по данному пути. В психологии цель определяется как образ предполагаемого результата деятельности того, к чему человек хочет прийти к концу деятельности или конкретного ее этапа. Цели являются итогом внутренней работы человека, в процессе которой он пытается для себя разрешить противоречие между требованиями деятельности, ее конкретными условиями, с одной стороны, и собственными возможностями, способностями адаптироваться к этим условиям и требованиям, с другой. Поэтому цель выступает в качестве регулятора активности, влияя на выбор средств достижения конкретного результата. Таким образом, блок мотивации выполняет следующие функции: является пусковым механизмом деятельности, поддерживает необходимый уровень активности в процессе деятельности и регулирует содержание активности.

**К средствам деятельности** относят способы и условия.

В качестве способов деятельности рассматриваются движения и действия (двигательные и умственные).

Условия деятельности разделяют на объективные и субъективные. К объективным условиям можно отнести общие требования профессиональной деятельности, а также конкретные условия жизнедеятельности (материально-техниче-



ская база, квалификация, технологии).

К субъективным условиям относят природные задатки, уровень развития психических процессов (ощущения, память, мышление, специализированные восприятия и т. д.); доминирующие психические состояния, черты характера, опыт, воплощенный в знаниях, умениях и навыках. Субъективные условия деятельности формируются в процессе подготовки.

Интегральной характеристикой блока средств является индивидуальный стиль деятельности – относительно устойчивая система эффективных приемов и способов деятельности, отвечающая индивидуально-психологическим особенностям менеджера.

Итак, индивидуальный стиль деятельности – это обусловленная темпераментом и характером устойчивая система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности; это индивидуально-своеобразная система психологических средств, к которым сознательно или стихийно прибегает человек в целях наилучшего уравнивания своей индивидуальности с внешними условиями деятельности.

Четкое знание своего стиля способствует эффективной регуляции психических состояний в процессе деятельности: когда нужно – снять излишнее волнение или, наоборот, создать необходимый фон возбуждения.

Индивидуальный стиль деятельности складывается и раз-

вивается на протяжении всей трудовой деятельности и отражает закономерность, при которой менеджер не только сам приспособливается к профессиональной деятельности, но и приспособливает эту деятельность к себе. В целом, блок средств этой деятельности обеспечивает практическую реализацию целей и планов менеджера, превращая образы предполагаемых результатов деятельности в ее реальные эффекты.

Специфика содержания менеджерской деятельности актуализирует повышенный интерес менеджеров к разумному образу жизни, главным предназначением которого является моделирование условий труда менеджеров и их отношение к жизни, что позволяет им активно заниматься самосбережением своего здоровья и вырабатывает у них устойчивый оптимизм.

Как ни странно, но многие менеджеры на вопрос – «Что такое здоровье?» не могут толком ответить. В основном, они расценивают здоровье через призму своей работоспособности. Причем очень многие не знают, что 40–45 лет – наиболее опасный рубеж возраста, в котором часто имеют летальный исход довольно преуспевающие деловые люди по причине «крайнего переутомления» и «нервных стрессов», как правило, не жаловавшиеся на свое здоровье.

Вот какое определение дает Всемирная Организация Здравоохранения: «Здоровье – это состояние человека, которому свойственно не только отсутствие болезней или фи-

зических дефектов, но и полное физическое, душевное и социальное благополучие». Вот еще одна формулировка: «Здоровье – такое состояние человека, когда он не болен, а потому им не утрачена способность полноценно выполнять многообразные жизненные функции». Если обобщить эти два определения, то можно сказать, что здоровье человека характеризуется:

- высокой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни.
- психической уравновешенностью.
- необходимой работоспособностью.
- социальным оптимизмом.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что здоровые люди обладают надежными психическими, нравственными и физическими характеристиками, позволяющими заниматься активной трудовой деятельностью, комфортно общаться с окружающими их людьми, заботливо относиться к своей семье и бережно заботиться о живом мире окружающей природы. Здоровые люди производительно работают, предрасположены к творчеству, им свойственны общительность и чувство юмора. Они самокритичны и умеют адекватно реагировать на критику, заинтересованы в поддержании в коллективе нормальных человеческих отношений.

Еще одной особенностью здорового человеческого организма является способность самоизвлекать новые резервы

эффективности своей жизнедеятельности. Задействование этих удивительных резервов имеет огромное значение для противостояния людей жизненным невзгодам, а нередко и генетическому несовершенству. По статистике, 80 % всех заболеваний современных людей порождено цивилизацией. Большинство из них возникает из-за недостатка двигательной активности и нервных перегрузок, вызванных стрессами. Инфаркт миокарда у 35-летнего мужчины уже не вызывает особого удивления. В США от избытка веса страдает до трети населения, а половина всех смертей в России вызывается нарушением сердечно-сосудистой системы. 50 % раннего выхода на пенсию обусловлены в мире заболеваниями позвоночника и суставов.

Вместе с тем практика показывает, что только введение занятий производственной гимнастикой резко снижают число пропущенных по болезни дней и приводит к повышению производительности труда. Еще больший эффект дает введение таких оздоровительных направлений, как точечный и обычный массаж, фитодиетика и фитодизайн, функциональная музыка, то есть целенаправленное воздействие на органы чувств.

Призыв ортобиотики – «беречь свое здоровье» – никак не противоречит трудолюбию. Ортобиотика помогает менеджеру не превращаться в трудоголика, а использовать свою профессиональную деятельность для физической и психической самореализации, для продуктивного опредмечивания

своих личностных способностей, полученных знаний и опыта. Ортобиотика призвана служить для научно-технологического обеспечения лучших личностно-деловых качеств менеджера.

Известно, что около 25 % людей обладают так называемой «стартовой готовностью» к различным эмоциональным воздействиям. Так, например, спортсмен волнуется перед ответственными для него соревнованиями или менеджер испытывает беспокойство перед заключением очень выгодной сделки. У одних такая нервная возбудимость протекает довольно безболезненно, у других она может вызвать физиологические сдвиги в организме такие, как учащение пульса и усиление сердцебиения, нарушение ритма дыхания и повышение кровяного давления. В психологическом аспекте такие люди чаще всего суетятся, теряют уверенность в своих силах, им трудно сосредоточиться. Возникают еще более тяжелые случаи такие, как инфарктное состояние, потеря зрения и, как это ни удивительно, радикулит. Вот почему очень важно знать особенности своего эмоционального состояния, владеть технологией поддержания его работы в параметрах, необходимых для нормального функционирования нервной системы. В этих целях полезно ориентироваться на два типа людей: «I» и «II».

К первому типу можно отнести людей, у которых остро развито чувство ответственности. Они крайне честолюбивы, всегда устремлены к деловому или личному успеху.

Тип «I» – это тип работоспособного, вечно загруженного человека, постоянно пренебрегающего отдыхом. Его отличает жесткая потребность в своем признании, четкое определение своих жизненных целей. Этот тип – конфликтная личность, нередко обделенная продвижением по служебной лестнице.

К типу «II» относятся очень уравновешенные, спокойные, неторопливые люди, не имеющие привычки брать на себя сверхурочные работы или дополнительные нагрузки. Они любят и умеют отдыхать, так как в отпуске думают об отпуске, дома – о семье. Тип людей «II» – это тип степенных, добродушных и несуетливых людей, легко переносящих трудности и жизненные неудачи. Они философски реагируют на любые требования или претензии начальника, внушая себе, что его приказы просто радость для подчиненного. Сделаем выводы, сопоставляя типы «I» и «II». Человек типа «I» максимально отдает себя работе, не щадит здоровье, хотя его нервная система не обладает достаточным запасом прочности. У типа «I» слабый самоконтроль и он мало уделяет времени и внимания саморегуляции своего поведения. В этом плане люди типа «II» более склонны к ортобиозу, а потому у них сохраняется здоровье и, как следствие, более высокая работоспособность. По свидетельству медицинских данных, люди типа «I» в четыре-семь раз чаще получают инфаркт, чем типа «II». Психологически в экстремальных ситуациях люди типа «I» чаще допускают растерянность, испытывая

чувство беспомощности или отчаяния. Такие эмоции, как тревога, страх, гнев, печаль не задерживаются в психике у людей типа «П», уступая место рациональной оценке событий.

Конечно, психоэмоциональный склад человека богаче и противоречивее, чем это показано в типах «I» и «П». Однако приложение к себе этих моделей имеет практический смысл: уловив сильные и слабые характеристики своего эмоционального механизма реагирования, зная к чему это может привести, реально предпринять меры, упреждающие нанесение ущерба своему здоровью. Все это прекрасно ложится в построение личного ортобиоза менеджера. Например, следующие процедуры такие, как чередование умственных и физических нагрузок, закаливание, смогут во многом обезопасить «I» тип от реагирования на определенные жизненные раздражители. Тем людям, которые относят себя к типу «П», следует проявлять больше деловой инициативы и ценить дружеское общение. Исследования показывают, что люди типа «I» в шесть раз чаще имеют атеросклероз коронарных сосудов, чем у людей типа «П».

Психофизический тренинг имеет целью улучшить индивидуальные предпосылки для преодоления высоких требований деятельности и достичь такого состояния, когда психическое равновесие будет неизменным или сможет быстро и эффективно восстанавливаться.

Многие люди в решающей ситуации не полностью исполь-

зуют свои возможности, так как считают, что их знания и навыки сами по себе уже являются необходимыми и достаточными предпосылками успеха. При этом они забывают, что такие психические предпосылки, как восприятие, память, мышление, представление и прочее решающим образом регулируют нашу деятельность. И если психологические процессы «дают сбой», можно увидеть, что и процессы деятельности нарушаются. Иногда стоит только подумать о том, что вам это не удастся, и весь процесс нарушится.

Термин «познавательные навыки» введен американским психологом Махони. Говорят о 5 познавательных навыках, которые частично влияют друг на друга.

***Познавательный навык 1:*** формирование уверенности в своих силах.

***Познавательный навык 2:*** управление своим состоянием с помощью внутренней речи.

***Познавательный навык 3:*** способность к регуляции уровня активизации.

***Познавательный навык 4:*** способность к концентрации внимания.

***Познавательный навык 5:*** способность проигрывать действие в представлении – идеомоторная тренировка. Теперь расскажем подробнее о каждом из них.

### **Познавательный навык 1.**

Чтобы быть способным действовать в определенной ситуации, необходимо обладать достаточными знаниями. Для



этого также вы должны быть уверены в том, что с вашими способностями можете решить стоящие перед вами задачи.

Только при этом условии вы возьметесь за решение поставленной задачи или проблемы и попытаетесь добиться успеха.

Чем крепче такая уверенность, тем больше ваша готовность к нагрузке, вероятнее успех. При том условии, конечно, что вы реалистично оцениваете и саму важность успеха.

## **Познавательный навык 2.**

Описанные процессы оценки и измерения своей эффективности протекают как бы в форме внутреннего разговора. Способность управлять этим внутренним разговором так, что он поможет вам обрести мужество и не позволит отказаться от решения задачи, и является познавательным навыком, который во многих ситуациях определяет «неудачника» и «счастливец».

Американские ученые Махони и Эвенер провели опрос лучших гимнастов США, участвовавших в отборочных олимпийских соревнованиях 1976 года. Оказалось, что те, кто не попал на Олимпиаду, уже заранее мысленно представляли свое возможное поражение. Поэтому их преследовали неудачи в отдельных упражнениях в течение всех соревнований, создавая нервозность и провоцируя непрерывное «погружение» в трагическую ситуацию. Те же, кто считал, что обязательно попадет на Олимпиаду, отличались более высокими результатами, они могли сконцентрировать все внима-

ние на поставленной задаче, несмотря на некоторые допущенные при тренировках ошибки.

Линдемманн, врач, который дважды пересек Атлантику, один раз в пироге, а второй раз на байдарке, говорит о прямой и тесной взаимосвязи между внутренним монологом и шансами на успех. Собственные переживания натолкнули его на мысль, что прежде, чем попасть в экстремальную ситуацию, он в корне изменял свой внутренний монолог, повернув его в негативную сторону. Сначала в мыслях возникает: «Больше не могу», – а потом следует неудача, поражение. «Терпящий кораблекрушение сначала сдаётся морально, а уже потом сдают мускулы», – так писал Линдемманн.

Наверняка, вам иногда, несмотря на все старания, не удастся выполнить требования, которые вы могли бы реализовать в аналогичной ситуации. Другими словами, вам не повезло. Так ли это? Только ли невезение виновато?

С появлением первых трудностей начинается внутренний монолог.

С возрастанием трудностей он становится интенсивнее, негативное начинает преобладать над позитивным.

Перед поражением побеждает убеждение, что вы уже больше ничего не можете, т. е. содержание ваших мыслей как бы становится негативным.

### **Познавательный навык 3.**

Способность регулировать уровень активности, умение регулировать свое физическое и психическое состояние

очень важны прежде всего потому, что позволяют создать оптимальные предпосылки для достижения успеха.

Повышение активности особенно важно, если запланирован высокий результат.

Хорошие результаты достигаются с помощью двигательной нагрузки или внутреннего монолога, в процессе которого можно воодушевлять себя («подъем, а теперь вперед»). Снизить уровень возбуждения можно, применив различные методы релаксации (см. ниже).

### **Познавательный навык 4.**

Концентрация – это планомерный процесс, во время которого человек усилием воли направляет внимание на определенные события или объекты.

Есть классическое выражение: «Умейте сконцентрироваться «здесь» и «сейчас».

Концентрация как способность полностью подчинить себя поставленным перед собой требованиям, не отвлекаться даже в мыслях, схватывать самое существенное и уметь включать направленное на решение задачи мышление – это познавательный навык, который способствует успеху в напряженной или тяжелой ситуации. Человек полностью настроен на стоящую перед ним задачу и только на нее.

### **Познавательный навык 5.**

Технику идеомоторной тренировки (тренировки в воображении) используют для улучшения процесса изучения, усвоения и стабилизации сложных движений.

При этой тренировке человек представляет себе разучиваемое движение или комплекс действий, не осуществляя их в действительности.

Представление, однако, может быть разным:

- можно говорить с самим собой о структуре движения;
- можно «иметь перед глазами» картину движения, выполненного вами или кем-то другим;
- можно переживать движение в ощущениях и чувствовать при этом весь его процесс.

Эффективность идеомоторной тренировки подтверждается в многочисленных исследованиях в области психологии спорта и труда.

При обучении идеомоторной тренировке удобнее рассматривать ее в трех фазах. В первой фазе усваивается расслабление и целенаправленное наглядное представление движения или действия. Во второй фазе происходит собственно представление процесса движения или действия. При этом помогает расчленение действия или движения на отдельные отрезки и «перевод» их на язык слов (вербализация). В третьей фазе происходит уже как бы практическое осуществление движения или действия. В зависимости от качества исполнения перестраивается структура дальнейшей идеомоторной тренировки.

В настоящее время в психологии различают следующие основные свойства темперамента.

**Сензитивность** (повышенная чувствительность). О ней

мы судим по наименьшей силе внешних воздействий, необходимой для того, чтобы вызвать у человека какую-то психическую реакцию. Если у одного определенные условия деятельности не вызывают раздражения, то для другого они становятся сильным сбивающим фактором. Одна и та же степень неудовлетворенной потребности одним человеком почти не замечается, а у другого вызывает страдание. В данном случае второй имеет более высокую сензитивность.

**Реактивность, эмоциональность.** Это свойство определяется силой эмоциональной реакции человека на внешние и внутренние раздражители. Можно вспомнить, например, достаточно большое число выдающихся личностей, которые отличались ярко выраженной эмоциональностью, бурными реакциями на любую удачу или неудачу.

**Эмоциональная устойчивость.** В том случае, когда речь идет об успешной стабильной деятельности в условиях сильных эмоциональных воздействий (например, актерская деятельность), принято говорить о таком свойстве личности как эмоциональная устойчивость. Она характеризуется индивидуальным для каждого человека взаимодействием различных компонентов психики и свойствами темперамента, в частности, такими, как тревожность и невротичность.

# 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.