



БОМБОРА

НАТАЛИКАЛЬНЕР / ОЛЬГА САГИРОВА

ЭТО СТРЕСС, КОЛЛЕГИ

КАК СПРАВИТЬСЯ С **8** ВИДАМИ
РАБОЧЕГО СТРЕССА И ПРИОБРЕСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ
ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ

«Профессиональный рост часто связан с колоссальным напряжением. Корпоративные изменения всегда болезненны. Но нет ничего более болезненного, чем стоять на месте. Эта книга о преобразовании напряжения в силу для роста и движения вперед».

ДМИТРИЙ КОНОВ,

председатель правления СИБУР (2006 — 2022)

Top expert. Практичные книги для работы над собой

Ольга Сагирова

**Это стресс, коллеги. Как
справиться с 8 видами
рабочего стресса и приобрести
профессиональную
жизнестойкость**

«ЭКСМО»

2024

УДК 159.92

ББК 88.37

Сагирова О. Н.

Это стресс, коллеги. Как справиться с 8 видами рабочего стресса и приобрести профессиональную жизнестойкость / О. Н. Сагирова — «Эксмо», 2024 — (Top expert. Практичные книги для работы над собой)

ISBN 978-5-04-197055-0

Самое большое число инфарктов и инсультов приходится на ночь с воскресенья на понедельник. Все дело в профессиональном стрессе – люди просто не хотят идти на работу. Эта первая книга в нашей стране, которая рассказывает о специфике рабочего стресса и объясняет, как им управлять. Ее авторы создали научную методологию по развитию профессиональной жизнестойкости SELF EmPOWERment (САМОподзарядка), которая легла в основу этой книги и раскрывает особенности восьми видов рабочего стресса и реакции на них четырех типов личности. Зная свой SELF-тип и понимая, с каким видом профстресса, вы чаще сталкиваетесь, можно построить траекторию его профилактики и научиться получать удовольствие от работы. Натали Кальнер и Ольга Сагирова – эксперты по развитию жизнестойкости, учредители успешного бизнеса в области развития талантов, авторы научной методологии SELF EmPOWERment (САМОподзарядка) и основатели международного сообщества антистресс-тренеров и коучей. «Эта книга – ваш проводник к лучшей жизни. Авторы предлагают исчерпывающее руководство по управлению рабочим стрессом в любой профессии и любой должности: от рядового сотрудника до руководителя, как в офисе, так и на производстве. Это уникальный подход, основанный на личном опыте, подкрепленный практикой и научными исследованиями» — Андрей Лысухо, заместитель генерального директора – руководитель блока по кадровой политике, корпоративной культуре и социальным вопросам, член правления АО «Росгеология». В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.92

ББК 88.37

ISBN 978-5-04-197055-0

© Сагирова О. Н., 2024

© Эксмо, 2024

Содержание

Предисловие	7
Введение	9
Глава 1	10
Глава 2	15
Глава 3	26
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Натали Кальнер, Ольга Сагирова
Это стресс, коллеги. Как справиться с 8
видами рабочего стресса и приобрести
профессиональную жизнестойкость



© Кальнер Н., Сагирова О., текст, 2023

© Фото Меньшова Е.

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Предисловие

Двухнедельный отпуск в глухой деревне без телефона и рабочего компьютера. Честный разговор с собой с обещанием больше отдыхать и не принимать рабочие неурядицы близко к сердцу. Антидепрессанты. Алкоголь каждую пятницу. Никакого алкоголя вообще. Бокал хорошего дорогого вина каждый вечер. Разговор с шефом и повышение зарплаты. Разговор с шефом и перераспределение задач. «Афобазол» пачками. Йога и позитивное мышление... Ничего не помогало. Ни-че-го. Каждое воскресенье, как по расписанию, накатывала паника, и хотелось умереть на месте, лишь бы в понедельник утром не идти на некогда любимую работу. С хорошей зарплатой, дружным коллективом и интересными задачами. За последний год Мария перепробовала примерно все.

Истории, как эта, – сплошь и рядом. Имя им – профессиональный стресс.

«Потеря смысла», «ненавижу понедельники», «ничего не радует», «просыпаюсь уже уставшей», «только бы все успеть и не сдохнуть» – мы описываем симптомы выгорания и профессионального стресса разными словами. В интернете километры советов, как себе помочь. От кардинальных – «полностью сменить сферу деятельности и начать с нуля», до откровенно издевательских – «перестать ныть и идти работать». Что делать все равно не понятно.

Философ Рене Декарт говорил, что любое действие, явление или задачу можно разложить на компоненты и описать, как эти части взаимодействуют друг с другом. А на основе этого взаимодействия сделать вывод о работе единого целого.

Авторы книги, Натали Кальнер и Ольга Сагирова, подошли к теме профессионального стресса именно таким образом. Рассмотрели проблему сквозь призму нейрохимических процессов, происходящих в организме человека. Взяли за основу теорию Хелен Фишер о четырех типах личности и переложили их на российскую профессиональную среду. «Строитель», «Активист», «Мыслитель» и «Объединитель» ведут себя в сложных ситуациях совершенно по-разному. У каждого типа есть свои достоинства и недостатки, которые ярко проявляются в условиях стресса.

Они собрали проверенные многолетней практикой советы, которые помогут справиться с паникой и стрессом на работе любому человеку. Конечно, дать каждому индивидуальные рекомендации, как не выгореть на работе, невозможно. Но их авторский подход позволил выделить общие черты и факторы для каждого типа личности. Это книга-памятка. Советы из нее можно применять не только в стенах офиса, но и в обычной жизни, чтобы легко выходить из сложных ситуаций.

На страницах книги вы узнаете себя, коллег или близких. В этом помогут истории, которые рассказывают Ольга и Натали. Это показывает максимально объективно, как ведут себя, будучи в нервном состоянии, Строитель, Активист, Мыслитель или Объединитель. Со стороны проще увидеть свои «больные» места, осознать последствия принятых или непринятых решений, получить подтверждение вашим интуитивным догадкам или посмотреть на ситуацию совершенно под другим углом.

Своей книгой авторы хотят сказать, что вы не одни. Проблема профессионального стресса действительно существует, она серьезная, с ней можно и нужно работать. Упадок сил, истерики или паника на ровном месте, потухшие (или дергающиеся) глаза и другие неприятные моменты рабочего дня – это симптомы профстресса и задача авторов – помочь вам стать уверенными и спокойными, несмотря ни на какие рабочие трудности. Формат книги рассчитан на индивидуальную работу. Можно прочитать ее от корки до корки, узнав особенности всех типов, а можно выделить свой тип личности и сконцентрироваться только на нем.

Помните, что вы не одни. С профстрессом и выгоранием сталкиваются практически все люди, и это нормально. Справимся!

Антон Терехов, заместитель директора РБК

Введение

По статистике самое большое число инфарктов и инсультов приходится на ночь с воскресенья на понедельник. Одна из возможных причин, которую высказали ученые, – это нежелание людей идти на работу. Ведь она неизбежно сопряжена со стрессом.

Вы когда-нибудь обращались к врачу или психологу из-за перенапряжения? Скорее всего, ваш ответ будет отрицательным, иначе вы бы не купили нашу книгу.

Участники многочисленных опросов говорят, что проблемы на работе – это норма, токсичные коллеги – привычный атрибут в любой сфере, а выгорание – обратная сторона успеха. При этом работа убивает чаще, чем алкоголь, никотин или наркотики.

Так что же происходит? Мы как будто готовы каждый день обменивать свое время и здоровье на заработную плату, прибыль или признание профессионализма.

На самом деле с рабочим стрессом не нужно мириться, им просто можно научиться управлять!

Мы создали авторскую методологию SELF EmPOWERment (САМОподзарядка) специально для того, чтобы каждый человек мог использовать свою тревогу как ресурс.

Эта книга раскрывает закономерности восьми видов рабочего стресса и реакции на них четырех типов людей. Зная свой тип и распознавая вид рабочего стресса, вы найдете собственную траекторию его профилактики и научитесь получать удовольствие от своей деятельности, сохранив работоспособность на долгие годы.

Наша методология уже помогла более чем 3000 сотрудникам и бизнесменам в России и странах СНГ. Основанное нами антистресс-сообщество, в которое входят HR-директора, бизнес-тренеры и коучи, регулярно проводит обучение во всех регионах нашей страны, расширяя круг людей, регулярно практикующих инструменты управления рабочим стрессом. Присоединяйтесь к нашему антистресс-сообществу и приводите друзей!

Книга будет полезна как рядовым сотрудникам, так и лидерам, а также предпринимателям, развивающим свой собственный бизнес. Она будет интересна широкому кругу читателей, занимающихся саморазвитием и желающих помочь не только себе, но и своим близким и родным людям.

Глава 1

Профессиональный стресс: феномен и виды

Для людей работа должна быть наслаждением.
Эзон

Все работающие люди так или иначе сталкиваются с профессиональным стрессом. Согласно исследованиям ООН, самый низкий уровень профстресса у библиотекарей и работников музеев, а самый высокий – у шахтеров. Уровень стресса офисного работника сравним с уровнем стресса врачей, а топ-менеджера – с пилотом гражданской авиации.

Если вы работаете в библиотеке или музее, возможно, вам эта книга не нужна. Но только если вы не замужем за шахтером!

Представителей всех остальных профессий, будь то топ-менеджер, предприниматель или рядовой сотрудник компании, мы точно научим трансформировать стресс в дополнительный источник энергии!

Мы начали работать с темой стресса много лет назад – выступали на конференциях и форумах, посещали компании и старались всячески привлечь внимание корпоративного мира к тому, что сотрудники их организаций испытывают стресс. Мы доказывали, что при этом есть много эффективных, научно обоснованных инструментов профилактики стресса, которые могли бы помочь персоналу компаний работать продуктивно и не выгорать.

Никто не хотел слышать слово «стресс». Даже если нам и разрешали проводить какие-то мероприятия на эту тему, нам запрещали произносить это слово. Мол, говорите какие угодно синонимы, лишь бы наши сотрудники не поняли, что мы говорим «про это». В моде были понятия «счастье сотрудника», «благополучие персонала», «wellbeing». Все наши доводы, что управление стрессом является гигиеной всех этих состояний, полностью игнорировались. Мы были очень удивлены такому корпоративному табу на стресс.

Когда же мы столкнулись с пандемией, все маски были сброшены. Наконец все хором заговорили о стрессе, о выгорании, никто не хотел больше рассуждать о счастье. Теперь слово «счастье» было под запретом. Нас буквально разрывали на части – мы провели более 10 000 часов онлайн, чтобы помочь людям преодолеть стресс и в дальнейшем предупредить его.

С тех пор окружающий мир стал еще быстрее изменяться. В результате вышло множество книг, затрагивающих такие проблемы, как: природа, психология и нейрофизиология стресса; выгорание, ментальное здоровье, стресс физического состояния, стресс отношений; управление энергиями, описание различных инструментов стресса; медитация, питание, психологическая и коучинговая помощь и пр.

Но мы, как обычно, смотрим вперед и объявляем новую тему – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС. Мы будем рассматривать профстресс как особое явление, возникающее у всех людей, когда они заняты непосредственным выполнением своих трудовых обязанностей. В мировой практике это явление называют work-related stress (стресс, связанный с работой).

Уникальность поднимаемой нами проблемы заключается в том, что большая часть населения Земли сталкивается с рабочим стрессом, но при этом вы практически не найдете толковой бизнес-литературы, подробно описывающей этот феномен.

Научное изучение профессионального стресса началось относительно недавно и проводится в настоящий момент силами межгосударственных организаций (Организация Объединенных Наций, Всемирная Организация Здравоохранения, Еврокомиссия, Международная

Организация Труда и пр.) или в рамках больших государственных программ по снижению стресса на работе (START в ФРГ, T50 в Швеции, Surveillance во Франции и пр.).

Эти государственные программы стали развиваться по инициативе крупных страховых компаний, которые подсчитали, что финансирование мероприятий по профилактике стресса обходится им гораздо дешевле, чем оплата лечения тяжелых заболеваний, являющихся следствием напряжения на работе. В итоге профилактика стресса была интегрирована в систему обязательного медицинского страхования европейских стран. Каждая компания или каждый отдельно взятый человек могут приобрести какую-то антистрессовую программу, а потом вернуть эти затраты через систему ОМС.

Информирование о природе рабочего стресса со стороны государственных органов привело к тому, что в бизнес-литературе никто не взялся написать книги на эту тему.

И мы решили не ждать никакой переводной литературы, а поговорить с вами о рабочем стрессе на основе нашего многолетнего изучения мировых научных источников, а также используя наш собственный обширный практический опыт работы с этим явлением в России, как на отечественных, так и на иностранных предприятиях.

Для начала целесообразно понять место профстресса в известных классификациях стресса.

Итак, вы можете испытывать напряжение во всех сферах вашей жизни – сфере здоровья, семьи и ближайшего окружения, а также в той самой профессиональной области. Оно может быть разным по интенсивности (эволюционный, ресурсный и физически вредный стресс), а также различным по продолжительности (острый, накопленный стресс и выгорание) – см. Рис. 1.



Рисунок 1. Классификация стресса и место профстресса

Согласно статистике ООН, именно на работе мы получаем наибольший уровень стресса, который имеет разные формы. По опросу страховых компаний, проведенному Организацией Объединенных Наций в 2019 году, 27 % опрошенных ответили, что основной стресс в их жизни вызван работой, 45 % заявили, что рабочий стресс носит высокий или чрезвычайно высокий уровень, $\frac{1}{3}$ респондентов покинула работу из-за стресса. Наконец, 70 % опрошенных заявили, что стресс на работе снизил их умственное и физическое здоровье.

Итак, **профстресс – это реакция психики и физиологии человека на профессиональные вызовы.**

Умение понимать свой уровень напряжения на работе и способность управлять им развивают вашу профессиональную жизнестойкость.

Казалось бы, это все очевидные вещи. Но все не так просто. Пришло время рассказать одну историю.

Однажды к нам обратился руководитель крупной компании Сергей и пожаловался на одного из своих заместителей, которого зовут Александр. Проблема, по словам Сергея, состояла в том, что Александр осуществлял все задачи в авральном режиме. Руководитель получал от него в самый последний момент презентации, расчеты, подготовленные документы и пр. И

у него эта ситуация постепенно стала вызывать раздражение, а потом и высочайший уровень стресса. В итоге он позвонил нам.

По просьбе Сергея мы должны были позаниматься с Александром инструментами тайм-менеджмента. Мы приступили к занятиям и очень быстро обнаружили, что Александр очень дисциплинированный человек, прекрасно владеющий всеми необходимыми навыками по организации своей работы. Проблемой была колоссальная перегрузка разнообразными задачами, которые он действительно с трудом успевал делать.

Мы обсудили этот вопрос с Сергеем и выяснили, что его второй заместитель Павел очень не любит выполнять несколько задач одновременно и поэтому, ловко оперируя цифрами и логикой, буквально изводил Сергея нудными объяснениями, почему он новую задачу на себя взять не может. Сергей в какой-то момент не выдерживал, отпускал Павла, вызывал к себе Александра и передавал ему это задание. А тот, в свою очередь, был человеком очень инициативным, считавшим, что если задача есть, то кто, если не он, должен ее сделать. А дальше справлялся с массой обязанностей, как мог.

Так из проекта по тайм-менеджменту мы перешли в проект по коммуникации руководителя с его заместителями. И здесь речь на самом деле шла не о временном стрессе, а о коммуникативном. В итоге мы работали не с Александром, а именно с его руководителем Сергеем, обучив его особенностям общения с разными типами людей.

Для чего мы рассказали вам эту историю?

Дело в том, что для эффективного управления своим профстрессом крайне важно понимать, с каким именно его видом вы имеете дело. Каждому соответствует свой специфический набор инструментов по его снижению и профилактике. Кроме того, люди разные, и упомянутые выше инструменты должны быть еще и адаптированы к разным типам людей.

Поэтому в дальнейшем мы будем говорить о том, как проявляются разные виды рабочего стресса у разных типов людей, и какие инструменты по профилактике профстресса вы можете использовать согласно своему типу личности.

Два вида рабочего стресса мы уже упомянули: временной (например, авралы на работе) и коммуникативный (непонимание ведущей мотивации друг друга). Международные организации и европейские государственные программы выделяют еще стресс, связанный с культурой (например, токсичная корпоративная культура, отсутствие культуры поощрений), а также стресс, связанный с риском работы на вредных производствах.

Наша практика показывает, что видов профессионального стресса гораздо больше. Мы регулярно получаем запросы от наших корпоративных клиентов и по конфликтам между сотрудниками разных поколений, и по преодолению острых ситуаций, связанных с несоблюдением техники безопасности, и в связи с боязнью профессиональных неудач, и с пролонгированными стрессовыми ситуациями, возникшими из-за пандемии и прочих форс-мажорных обстоятельств.

Мы разработали свою собственную классификацию видов рабочего стресса. И наконец, пришло время назвать восемь видов профстресса:

1. Временной стресс: много работы, недостаточно работы, авралы, несоблюдение сроков.
2. Коммуникативный стресс: непонимание ведущей мотивации друг друга, разный образ мышления, специфическое поведение в возражениях и конфликтах.
3. Острый стресс:
 - 3.1. Простой острый стресс: краткосрочные чрезвычайные ситуации и техногенные катастрофы – ситуации, на которые вы не в силах повлиять (ураган, землетрясение, наводнение и пр.).
 - 3.2. Пролонгированный острый стресс: долгосрочные кризисные ситуации, на которые вы не в силах повлиять (пандемия, военные действия).

4. Ситуативный стресс: фатальные ошибки и чрезвычайные ситуации, которые возникают по вашей вине (например, отправление конфиденциальной информации не по тому адресу, ошибки при использовании технологического оборудования и пр.).

5. Стресс пространства: физические и гигиенические условия работы, организация рабочего места.

6. Поколенческий стресс: проблемы при сотрудничестве работников разных поколений.

7. Возрастной стресс: страх возрастных кризисов, старения, немощи и невостребованности.

8. Трансформационный стресс: тревога перед изменениями в компании и в преддверии новых профессиональных ролей.

Мы расскажем вам, как справляться с каждым из перечисленных видов профессионального стресса, исходя из вашего темперамента и вашей индивидуальности, как найти свою собственную траекторию повышения профессиональной жизнестойкости.

Глава 2

SELF-типы. Все дело в нейрохимии!

Очевидно, что эти четыре основных химических вещества – дофамин, серотонин, тестостерон и эстроген – играют ключевую роль в формировании особенностей личности человека... Людям чаще всего нравится их тип темперамента.

Хелен Фишер

Чтобы быть профессионально жизнестойким, нужно очень хорошо знать свои особенности, а также уметь точно определять типы личности своих коллег. Эти знания придают уверенности и помогают справиться с профстрессом.

«Ну, себя-то мы неплохо знаем!» – подумаете вы.

А вот что сделать, чтобы узнать лучше других, да еще не ошибиться?

Как профессиональные психологи с большой практикой, мы утверждаем, что себя хорошо знают не более 20 % людей, а своих коллег не понимают более 70 %. Это ведет к неумению использовать свои сильные стороны, конфликтам, излишнему напряжению и в конечном итоге профстрессу.

Мы легко научим вас лучше понимать себя и других, потому что используем не только психологию, нейропсихологию и нейрофизиологию, но и одну из самых современных наук – нейрохимию!

Нейрохимия объясняет деятельность нервной системы человека через химические и клеточные механизмы. Иными словами, она раскладывает нас на «молекулы».

На оси времени (Рис. 2) хорошо видно, что нейрохимия, основанная на экспрессии гормонов¹ и нейромедиаторов², которые еще в утробе матери формировали вашу личность, – новейшая наука.

В основе нашей концепции тест Хелен Фишер – один из наиболее современных тестов по типизации личности.

Это еще и очень точная наука! Современные ученые с помощью химических элементов могут описать любое чувство, мотив и даже ценности, что в конечном итоге определяет поведение и всю судьбу человека.

¹ Гормоны – биологически активные вещества органической природы, вырабатываемые в специализированных клетках желез внутренней секреции (эндокринные железы), поступающие в кровь и оказывающие регулирующее влияние на обмен веществ и прочие физиологические функции.

² Нейромедиаторы – биологически активные вещества. Их главная функция – передавать сигналы от нервных клеток. То есть нейромедиаторы – это вещества, благодаря которым нервная система общается внутри себя. Один нейрон, возбуждаясь, передает нужные сигналы другому нейрону через нейромедиаторы.

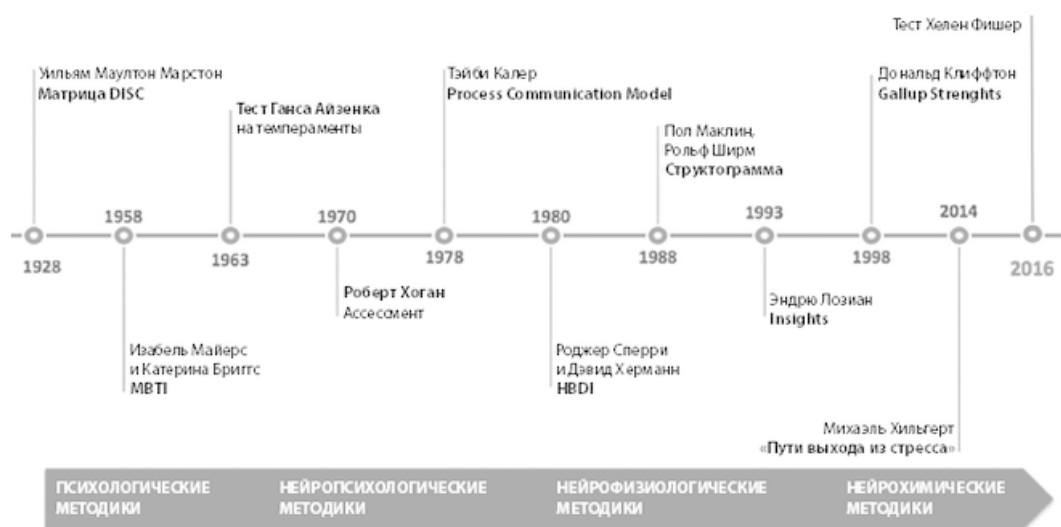


Рисунок 2. Наиболее известные типизации личности

Вот почему для определения своего индивидуального типа мы предлагаем воспользоваться одной из самых современных нейрохимических типологий личности, автором которой является американский ученый Хелен Фишер³. Ее тест заполнили более 14 миллионов человек в 40 странах мира, бизнес-клиентами являются многие компании из списка Fortune 500.

Типизация Хелен Фишер была создана в 2016 году. Она основана на биохимических исследованиях и валидирована данными функциональной МРТ.

Поскольку в основе стресса лежит гормональная и нейромедиаторная адаптация к воздействию внешних или внутренних факторов, целесообразно использовать для управления профстрессом именно нейрохимическую методику.

Чтобы лучше понимать типологию Хелен Фишер, давайте кратко поговорим о природе стресса.

Известный канадский нейрофизиолог Ганс Селье выделял три основные фазы стресса: шок, противостояние, истощение.

В момент шока у человека замедляются все процессы жизнедеятельности: падает давление, температура тела, уровень калия, магния, хлорида в крови, замедляется метаболизм. Если бы человек застрял в фазе шока, то он просто умер бы.

Природой же нам дан механизм стресса для противостояния шокowym воздействиям. На этой фазе у человека происходит выброс в кровь гормонов стресса: адреналина, норадреналина, кортизола, ДГЭС и пр. Эти гормоны дают вам ресурс и сверхвозможности для того, чтобы справиться с шоковой ситуацией.

Если же вы долго не выходите из стадии противостояния, то есть накапливаете напряжение, то неизбежно входите в зону истощения, когда стресс начинает вредить вашему здоровью.

Наша задача в этой книге состоит не в том, чтобы отучить вас нервничать (мы же реалисты), а в том, чтобы научить вас в стрессовых ситуациях не наносить вред своему здоровью и вовремя возвращать себя в ресурсное состояние.

Для этого существует целая группа гормонов и нейромедиаторов, сознательное управление которыми дает вам снижение уровня гормонов стресса. К ним относятся серотонин, мелатонин, дофамин, эндорфин, окситоцин и пр.

³ Хелен Фишер – научный сотрудник института имени Кинси и Ратгерского университета, антрополог, нейробиолог, основатель компании NeuroColor (США), спикер конференций TED.

Нейромедиаторы отвечают за быструю реакцию, а гормоны за плановые действия.

Нейромедиаторы	Гормоны
Нейромедиаторы синтезируются в нервных клетках и выделяется в синаптическую щель (зазор между окончаниями соседних нейронов).	Гормоны синтезируются железами внутренней секреции и разносятся по организму с кровью.
Нейромедиаторы регулируют передачу сигнала между нервными клетками.	Гормоны регулируют функции организма в целом.
→	→
Нейромедиаторы	Гормоны
Нейромедиаторы отвечают за быстрое реагирование на изменения окружающей среды.	Гормоны отвечают за плановые изменения.
Нейромедиаторы делятся на две группы: — Возбуждающие (дофамин) — Тормозящие (серотонин, мелатонин).	Гормоны делятся на три группы: — Базовые (тестостерон, эстроген, окситоцин, эндорфин) — Метаболические (лептин, грелин) — Реакция на стресс (адреналин, кортизол).

Рисунок 3. Нейромедиаторы и гормоны

Типизация Хелен Фишер опирается как раз на этот ряд гормонов и нейромедиаторов. Именно поэтому применение ее методики в вопросах управления профстрессом мы считаем наиболее правильным.

Итак, Хелен Фишер выделяет четыре типа личности на основе экспрессии гормонов и нейромедиаторов.

Серотониново-мелатониновый тип, у которого особенно активна область мозга, отвечающая за восприятие социальных норм и правил.

У таких людей есть внутренняя потребность соблюдать иерархию и распорядок (действие серотонина) и рефлексировать, анализировать свои и чужие действия (действие мелатонина).

Поэтому рабочий стресс у этого типа личности возникает, когда нет четких – желательно прописанных – бизнес-процессов и процедур, инструкций и правил, корпоративного кодекса. Им сложно сосредоточиться в офисе открытого типа (open space), потому что нужны время и тишина, чтобы рефлексировать. Им неприятно, когда не соблюдаются договоренности по срокам: затягиваются совещания, коллеги приходят или звонят не в оговоренное заранее время. И больше всего их раздражает, когда меняются планы и случаются форс-мажоры!

Какие виды профстресса для них особенно актуальны? *Временной, коммуникативный, ситуативный, поколенческий и трансформационный*. Подробнее мы рассказываем о них в отдельных главах этой книги.

Дофаминовый тип. Из названия можно догадаться, что у этого типа повышенный уровень дофамина. На МРТ головного мозга можно наблюдать активацию дофаминовых путей.

Он отвечает за постановку новых целей. Чем амбициознее и масштабнее, тем лучше! Когда дофамина много, человеку приятно переключаться с одной задачи на другую – делать

несколько дел одновременно. Он всегда стремится к лидерству, однако часто кажется возбужденным, торопливым и даже резким.

На работе его напрягают нормы и правила, которые он готов нарушить или сломать. Его просто убивает рутинная работа и нерасторопные коллеги, отсутствие интересных и амбициозных задач. Он жаждет быстрого достижения цели и выгорает чаще других. Часто он берется за несколько проектов одновременно.

Наиболее актуальные виды профстресса для него: *коммуникативный, пролонгированный острый стресс и возрастной*.

Эндорфиново-тестостероновый тип, у которого максимальная активность наблюдается в структурах головного мозга, отвечающих за визуальное восприятие и математическое мышление.

Эндорфин отвечает за движение и преодоление, а тестостерон позволяет быстро переключаться с левого на правое полушарие и обратно, а также сосредоточиться над решением сложной задачи посредством логического и творческого подходов.

Люди этого типа обладают системным, стратегическим мышлением. Им легко понять структуру техники, математики и музыки. Они готовы много и упорно трудиться, чтобы решить самую сложную задачу и стать номером один.

Они не признают авторитетов, а значит, могут быть недипломатичными на работе. Но при этом их очень ценят за знания и опыт. Стрессом для них является хаос, отсутствие структуры, нелогичность действий руководства, а также они терпеть не могут лентяев и дураков.

Поэтому основными видами профстресса для этого типа будут *коммуникативный, острый и поколенческий*.

Окситоциново-эстрогеновый тип, у которого усиленно работают участки мозга, отвечающие за эмпатию и целостное восприятие мира.

Окситоцин отвечает за социальные контакты и поддержку, эстроген – синхронизирует работу обоих полушарий, позволяя увидеть картинку происходящих событий целиком (helicopter view) и активизирует контекстное мышление.

Люди этого типа не просто являются командными игроками, они способны создавать долгосрочные сообщества и, пожалуй, являются самыми верными на свете друзьями. На работе это самые приятные коллеги или руководители, которые управляют в коучинговом стиле без нажима или давления.

Этот тип не терпит токсичной корпоративной культуры и не приемлет неуважительного, грубого обращения и ненормативную лексику. Он испытывает большой стресс, если нужно уволить кого-то или если видит несправедливое отношение к кому-то из коллег. Он лучше пожертвует своим временем или даже собой, но поможет своим коллегам справиться с любой сложной ситуацией.

Поэтому основные виды профстресса для него будут: *временной, ситуативный, острый, коммуникативный, трансформационный*.

Для лучшего запоминания мы предлагаем следующие названия типов:

1. Shaper/Строитель (серотонино-мелатониновый);
2. Explorer/Активист (дофаминовый);
3. Learner/Мыслитель (эндорфиново-тестостероновый);
4. Facilitator/Объединитель (окситоциново-эстрогеновый).

Как вы видите, заглавные буквы каждого типа в английском языке дают слово SELF, а в русском – его перевод – слово САМО. Оба термина призваны отражать индивидуальность каждого человека. SELF-типы определяются для того, чтобы запустить механизм САМОподзарядки (SELF EmPOWERment).

В дальнейшем мы будем использовать такие термины, как SELF-типы, САМО-типы, САМОподзарядка, SELF EmPOWERment, а также обобщающее понятие «Профессиональная жизнестойкость».

Практика показывает, что русскоязычные названия более привычны нашему читателю, поэтому далее мы будем говорить о Строителе, Активисте, Мыслителе и Объединителе.

Заинтересовались? Тогда **определите свой ведущий тип с помощью теста.**

ТЕСТ ХЕЛЕН ФИШЕР

На каждое утверждение необходимо дать один из 4 вариантов ответа:

Абсолютно не согласен – 0 баллов, Не согласен – 1 балл, Согласен – 2 балла, Полностью согласен – 3 балла.

УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ
ШКАЛА 1	
Я думаю, что устойчивый распорядок жизни делает ее организованной и спокойной	
Я тщательно продумываю каждое действие перед тем, как что-то планировать	



УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ
Люди должны действовать в соответствии с установленными стандартами правильного поведения	
Мне нравится планировать свои будущие действия	
В целом я считаю нужным следовать правилам	
Для меня важно, чтобы мои вещи были в порядке	
Мои близкие считают мои взгляды консервативными	
Я щепетильно отношусь к своим обязанностям	
Я стараюсь соблюдать баланс между осторожностью и храбростью	
В своих действиях люди должны опираться на мораль	
Важно уважать власть	
Лучше иметь верных, а не интересных друзей	
Давно устоявшиеся обычаи необходимо уважать и оберегать	
Мне нравится идти прямым путем к достижению цели	
Итого ШКАЛА 1	

ШКАЛА 2	
Предпочитаю непредвиденные ситуации и импровизацию	
Я часто действую под влиянием момента	
Мне неинтересно заниматься одними и теми же привычными делами	
У меня много различных интересов	
Я оптимистичнее большинства людей	
Я более творческий человек, чем большинство людей	



→	УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ
	Я всегда в поиске новых ощущений	
	Я всегда делаю что-то новое	
	Я инициативнее большинства людей	
	Я пойду на риск, чтобы заниматься тем, что мне нравится	
	Я беспокоюсь, если мне необходимо оставаться какое-то время дома	
	Друзья считают меня очень любознательным/ной	
	Я энергичнее большинства людей	
	В свое свободное время мне нравится делать то, что кажется мне интересным	
	Итого ШКАЛА 2	

ШКАЛА 3	
Я хорошо разбираюсь в сложных механизмах	
Я люблю спорить	
Мне интересны правила, которые управляют системами	
У меня более аналитический и логический склад ума, чем у большинства людей	
Я внимательно слежу за интеллектуальными темами	
Я умею решать проблемы, не позволяя эмоциям брать верх	
Мне нравится разбираться в том, как устроены некоторые вещи	
Я трезво мыслю	
Спор — это способ потягаться в знаниях	→

→	УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ
	Мне не сложно делать выбор, даже если сначала несколько вариантов кажутся одинаково хорошими	
	Если я покупаю новую технику, то хочу знать все ее технические параметры	
	Я стараюсь избегать нюансов и говорить именно то, что имею в виду	
	Я думаю, важно быть прямолинейным	
	Принимая решение, я предпочитаю учитывать факты, а не человеческие чувства	
	Итого ШКАЛА 3	

ШКАЛА 4	
Мне нравится узнавать сокровенные чувства и желания моих друзей	
Я высоко ценю глубокую эмоциональную близость	
Принимая важные решения, я прислушиваюсь к голосу чувств, не обращая внимания на то, что подсказывает логика	
Я часто мечтаю	
Я легко могу изменить свое мнение	
Если я смотрю чувственный фильм, то эмоции еще долго не отпускают меня	
Я могу четко вообразить, как со мной происходят и прекрасные, и ужасные вещи	
Я сильно реагирую на проявления чувств и потребностей других людей	



→	УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ
	Часто в течение дня я глубоко задумываюсь	
	Я чувствую эмоции глубже, чем большинство людей	
	У меня богатое воображение	
	Если мне снится яркий сон, то после пробуждения мне требуется несколько секунд для того, чтобы прийти в себя	
	В книгах мне нравится, когда автор немного отходит от сути, чтобы сказать что-то прекрасное или глубокомысленное	
	Я очень склонен/на к эмпатии	
	Итого ШКАЛА 4	

Итак, вы заполнили тест и увидели свой основной тип (разница даже в два балла считается решающей) или сочетание типов. Возможно, вы себя узнали сразу. А может, лишь частично. Или вовсе сказали: «Это не я».

Давайте тогда еще немного поисследуем SELF-типы, но не с точки зрения нейробиологии, а скорее с человеческой. Раскрасим их в яркие краски, чтобы вам было легче узнать себя в них.

Строители любят порядок и правила, консервативны и чтят традиции. Они скорее спокойные и осмотрительные, но не робкие. Они терпеливо идут к построению своего бизнеса и своей команды. Все должно быть очень надежно!

Строители становятся хорошими управленцами и при этом успешно работают в иерархических структурах. Из них получаются отличные военачальники и государственные деятели. Им есть, чем гордиться. Надежность – основная ценность этого типа.

Девизом их являются слова: «Семь раз отмерь – один отрежь!» и «Долг превыше всего!».

Вспоминается знаменитый советский шлягер на слова Алексея Фатьянова: «Первым делом – самолеты. Ну а девушки, а девушки – потом!»

Узнаете себя? Если в тесте Строитель набрал наибольшее количество баллов или идет вторым после одного из SELF-типов с разницей в один балл, то это безусловно про вас.

Активисты живут полной жизнью! Они ищут новое, всегда готовы рискнуть, часто действуют спонтанно. Они любознательные, нетривиальные и обладают гибким, даже хитрым, складом ума. Любят независимость, ищут приключений. Они обожают учиться и имеют широкий круг интересов. Легко схватывают главное, суть, меньше обращают внимание на детали. Они доверяют своей интуиции, «чуйке», если так можно выразиться.

«Кто не рискует, тот не пьет шампанского!» или «Лови момент!» – часто говорят они и стараются держать бутылочку игристого в холодильнике, потому что повод для праздника у любимцев Фортуны найдется всегда.

Основная ценность этого типа – новизна. Нет рутине, нет монотонности, нет скуке! Из них получаются яркие менеджеры, успешные предприниматели и продавцы, маркетологи, артисты и режиссеры, а также ученые-первооткрыватели и путешественники.

Отклик в их душе находят слова песни Леонида Дербенева из известного кинофильма «Земля Санникова»: «Есть только миг между прошлым и будущим. Именно он называется жизнь».

Вы такой? Именно **Активисты** узнают себя в тесте чаще всего первыми и никогда не сомневаются в том, что этот тип самый лучший.

Мыслители сосредоточенные, реалистичные и требовательные. Они прямолинейны и решительны. У них аналитический склад ума, позволяющий им глубоко проникать в суть любых систем и разбираться в самых сложных задачах. Они любят каламбуры и парадоксы, часто устраивают провокации. У них есть большие музыкальные и/или спортивные способности.

Их девизы: «Через тернии к звездам!» и «Смелость города берет». Им как воздух нужна победа. Их основная ценность – успех.

Они любят сражения, и поэтому им очень нравятся слова песни Сергея Гребенникова и Николая Добронравова: «В хоккей играют настоящие мужчины! Трус не играет в хоккей!»

Среди **Мыслителей** множество спортсменов, великих ученых, стратегов.

Узнали себя в этом типе? Прекрасно! Он самый редко встречающийся из четырех по статистике Хелен Фишер.

Объединители способны связывать несопоставимые факты и видят общую картину. Они обладают богатым воображением и хорошо развитой интуицией. Они приятны и дружелюбны в общении, способны сопереживать и заботиться о других. Эмоциональные, доверчивые и «тонкие» натуры. Их основная ценность – гармония, ради нее они готовы пожертвовать многим.

Их девиз: «Интуиция может всё!» и «Не имей сто рублей, а имей сто друзей!». Знаменитая песенка о дружбе Поля Марселя точно иллюстрирует их любовь к людям: «И наша нежность, и наша дружба сильнее страсти, больше чем любовь!»

Среди людей этого типа много тех, кто выбрал для себя «помогающие» профессии: врачи, учителя, психологи и коучи. Конечно, среди них есть много известных ученых, бизнесменов и политических деятелей, очень любимых в народе.

Серотонин (и мелатонин) формирует СТРОИТЕЛЯ, они чаще всего имеют черты:	Дофамин формирует АКТИВИСТА, они чаще всего имеют черты:
<ul style="list-style-type: none"> • Спокойные • Общительные • Осмотрительные, но не робкие • Упорные • Верные • Предпочитающие правила, факты и порядок • Консервативные • Чтят традиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Склонны к поиску новизны • Готовы рисковать • Любят спонтанность • Имеют повышенную активность • Любознательны • Творческие • Энтузиасты • Гибкость ума



→ Тестостерон (и эндорфин) формирует МЫСЛИТЕЛЯ, они чаще всего имеют черты:	Эстроген (и окситоцин) формирует ОБЪЕДИНИТЕЛЯ, они чаще всего имеют черты:
<ul style="list-style-type: none">• Прямолинейные• Решительные• Сосредоточенные• Реалистичные, требовательные• Эмоционально сдержанные• С аналитическим складом ума• С хорошо развитым логическим и стратегическим мышлением• Разбираются в технике и любых других системах• Хорошо понимают структуру музыки	<ul style="list-style-type: none">• Видят общую картину (связывают несопоставимые факты, думают целостно)• Обладают богатым воображением• Имеют превосходные навыки общения• Имеют хорошо развитую интуицию• Способны сопереживать и заботиться• Проявляют гибкость• Стараются скорее согласиться, чем спорить• По натуре идеалисты, альтруисты• Эмоционально экспрессивны

Источник: Научный подход к поиску любви на всю жизнь/Хелен Фишер: пер. с англ. Д. В. Кобриной. – Москва: Эксмо, 2020. – 352 с., Международный центр развития НЕОС

Рисунок 4. Краткое описание SELF-типов (по методике Хелен Фишер)

Надеемся, что вы определили свой основной SELF-тип или даже типы, набравшие наибольшие баллы в тесте Хелен Фишер.

Внимание! Разница в два балла считается существенной. То есть отставание второго-третьего-четвертого типа от первого даже на два балла говорит о том, что ваш ведущий тип – первый.

Если по результатам тестирования у вас получились два типа с одинаковым количеством баллов, то рекомендуем вам читать в дальнейших главах описание поведения обоих типов. После этого прислушайтесь к себе и подумайте, какие реакции для вас наиболее типичны. Скорее всего, в профессиональной жизни вы склонны использовать траекторию поведения одного из типов. А может быть, и двух. В таком случае очень интересно проанализировать, в каких ситуациях вы ведете себя как первый тип, а в каких – как второй тип.

Мы встречали также результаты, когда три типа давали одинаковое количество баллов, но это бывает крайне редко. Однако если это ваш случай, действуйте, как описано в предыдущем абзаце.

В каждой главе этой книги мы будем раскрывать новые грани SELF-типов и объясним, как в зависимости от вашей естественной индивидуальности запустить ваш механизм САМОподзарядки и взять курс на формирование своей профессиональной жизнестойкости.

Помните, стресса нет только у роботов. Люди сильнее – у них есть стресс!

Глава 3

Временной стресс: индивидуальная победа над таймингом

Кто понял жизнь, тот больше не спешит...
Омар Хайям

Начнем с временного стресса, потому что среди восьми видов профстресса он самый часто встречающийся. Он как бы лежит на поверхности: с цейтнотами⁴ ведь знаком каждый?

Этот вид рабочего стресса особенно ярко выражен сейчас, когда мы живем в очень изменчивом мире, где политические, экономические, социальные и технологические изменения происходят слишком быстро и непредсказуемо. Поэтому больше не получается и не получится долгосрочно планировать и прогнозировать, чтобы поддерживать стабильность.

Временной стресс – это стресс, связанный с необходимостью выполнять конкретную задачу в сжатые сроки. Источник его – чувство вины за недостаточное качество или не в срок выполненное задание. Качество страдает из-за поспешности выполнения работы, а дедлайны не выдерживаются из-за недостатка времени или ресурсов.

Стресс от осознания конечности временного ресурса рассматривается практически во всех книгах по тайм-менеджменту, просто не всегда так называется.

В этой главе мы будем говорить не только и не столько о стрессе, сколько о его обратной стороне: вдохновении, мотивации и жизненной энергии.

Есть ли в тайминге то, что бы могло помочь не просто управлять им, но получать от него удовольствие? О да! Это умение использовать свой **собственный стиль тайм-менеджмента:**

- последовательный стиль, когда составляются списки дел, и они выполняются во что бы то ни стало;
- проектный (от проектного менеджера), когда задачи могут исполняться параллельно;
- творческий или свободный стиль, когда самое важное – это поймать «музу» и дальше творить, не замечая времени;
- общественно-ориентированный стиль, когда зависимость от обязательств перед конкретными людьми – коллегами, друзьями, руководителями, клиентами – подталкивает к активным действиям и соблюдению дедлайнов.

SELF-типы благодаря действию гормонов и нейромедиаторов тяготеют к определенному стилю управления временем, чтобы черпать из него ресурс и просто чувствовать себя счастливыми.

Давайте разберемся с этим. Зная свой тип, вам легче выстроить индивидуальную траекторию рабочего времени, используя те стили и инструменты, которые подпитывают профессиональную жизнестойкость именно вашего SELF-типа.

⁴ Цейтнот – (в переводе с немецкого Zeit – время и Not – нужда) в партии в шахматах, шашках или иных пошаговых играх – недостаток времени для обдумывания ходов. Это также напряженный период нехватки времени для выполнения каких-то дел.



Рисунок 5. Механизм временного стресса

Последовательный стиль воспринимает время как «нитку». У нее есть длина: например, 45-минутный перерыв на обед, восьмичасовой рабочий день или 365 дней в году. На нее можно «нанизать» ровно столько дел-«бусин», сколько поместится. Невозможно решить несколько задач одновременно или быть сразу в нескольких местах. Ведь время – это нитка, и она у вас одна!

Последовательность узнается в порядке, ответственности, желании вести записи в ежедневнике и планировать. Этот стиль раскрывается через классические методы европейского тайм-менеджмента⁵, с которыми вы наверняка знакомы.

Единственная помеха такого подхода – неожиданные проблемы, которые меняют порядок выполнения работ. И тогда нужно снова все перепланировать, чтобы действовать шаг за шагом.

Догадываетесь, кто из SELF-типов чаще других применяет этот стиль? Ну разумеется, **Строители!**

Строители в своей естественной обстановке будут тяготеть к последовательному стилю управления временем, что придает им уверенности и ощущение контроля, а сам процесс планирования доставляет им истинное удовольствие. Помните их девиз? «Семь раз отмерь – один отрежь!»

Но даже если все пойдет не по их плану, **они** с новыми силами организуют выполнение задач, работая зачастую на износ и веря, что терпение и труд все перетрут.

Натали Кальнер: «Однажды сотрудница пришла в мой кабинет, чтобы пожаловаться на невыносимые условия работы, которые, по ее мнению, создает мой заместитель. «Пони-

⁵ Хорошо структурированная и небольшая по объему книга на эту тему: Йорг Кноблаух, Хольгер Волтье «Управление временем».

маете, она – человек-хаос, а я – человек-порядок!» – сказала менеджер по обучению корпоративного университета.

Этот вывод она сделала после тренинга по управлению временем, который включал тестирование участников. Заместитель директора оказалась проектной, а менеджер по обучению – последовательной. Кроме того, и без тестирования было ясно, что менеджер – Строитель. Для нее упорядочивание всего – норма, а отсутствие правил и быстрое переключение с задачи на задачу – невыносимое зло.

*Дело шло к конфликту. Я как директор не хотела терять трудолюбивую сотрудницу, поэтому перевела ее под свое непосредственное руководство. Ведь я сама **Строитель** и умею хорошо использовать последовательный стиль тайминга. Менеджер осталась очень довольной таким решением и с новыми силами взялась за работу».*

Получается, что легче работать с партнером или в паре руководитель-подчиненный, если у вас единый SELF-тип. Но так бывает не всегда. Поэтому очень важно различать типы и знать подходящие для них стили тайм-менеджмента.

Могут ли выбрать последовательный стиль **Активисты**, **Мыслители** или **Объединители**? Да, но только если это продиктовано текущей ситуацией, например, требуется системный подход к решению задачи. Тогда им придется сосредоточиться на одном деле. Но это не надолго: **Активистам** помешает «вечный двигатель»-дофамин, **Мыслителям** – «контролер»-тестостерон, а **Объединителям** – отвлекающие социальные связи и неизбежный «коммуникатор»-окситоцин.

Все трое могут выбирать последовательность, чтобы немного отдохнуть, планируя мероприятия. Всем иногда хочется просто подумать, помечтать – это заряжает нас энергией. А после можно снова начать действовать!

Проектный стиль означает, что для человека важнее всего само «дело», а сколько времени на него уйдет – это уже вторичный вопрос. Время помогает структурировать жизнь, но не является ценностью само по себе.

Ежечасный выбор, каким именно делом стоит заняться сейчас, происходит интуитивно. Такой подход к таймингу имеет восточные корни: фокус внимания переключается с одного на другое, подсознательно подталкивая человека к решению наиболее актуальных и стратегически важных задач.

Проектный стиль, как правило, выбирает **Активист**. Он доверяет своей интуиции и логике, которые помогают ему выделять главное и всегда находиться в нужное время в нужном месте.

Такой подход очень энергозатратный, зато приносит хороший результат: менеджер по продажам, директор по производству или руководитель проектов успевают все!

Основным источником помех в многозадачности может стать неопределенность ситуации и позиции окружающих. Активисты полагают, что гораздо проще принять решение за них, нежели ждать, когда они определятся в своих приоритетах.

Они на первый взгляд легче других справляются с давлением времени: как бы играют им, «жонглируют». Помните первую советскую электронную игру, где волк ловил яйца?

Понаблюдайте за работой биржевых маклеров: им дают указания по телефону, параллельно они смотрят на табло и мониторы, руками показывают, что и сколько покупают или продают, одновременно выкрикивая основные цифры!

Сидеть без дела нельзя – есть множество возможностей провести время с пользой. Главное – сделать выбор здесь и сейчас! **Активисты** умеют быстро переключаться благодаря высокому уровню дофамина – в этом секрет их успеха.

Они обожают многозадачность и часто становятся руководителями проектов или аккаунт-менеджерами. Отвечать на телефонные звонки клиентов и одновременно отдавать поручения подчиненным для них – обычное дело.

Но иногда им тоже хочется «передохнуть» и получить ресурс из последовательного стиля. В таком случае они закрываются у себя в кабинете и тратят непродолжительное время на планирование. Получив дополнительную энергию и заряд бодрости от короткого уединения, они вновь бросаются в пучину своего излюбленного проектного стиля.

Директор проектов в крупной страховой компании, 28-летняя красавица и умница, имеющая шестерых усыновленных детей, была словно «робот»: всегда с ноутбуком, чтобы одновременно делать несколько задач. Она успевала быть на всех совещаниях, заниматься фигурным катанием и бегом, летать в региональные филиалы и при этом быть многодетной матерью.

Будучи **Активистом**, она ставила себе «напоминалки» о делах, но последовательность их выполнения менялась по ее желанию или из-за обстоятельств.

Стремясь успеть все, она быстро растратила жизненную энергию и даже угодила в больницу. Но и в палате лежала с ноутбуком! Ей не хотелось ничего упускать из-под контроля.

Натали Кальнер: «Я подсказала ей, что хорошо бы отдохнуть, хотя она совершенно не умела и не хотела остановиться. Тогда я предложила ей распланировать будущее на год-два вперед. Так директор проектов могла бы отвлечься от ежедневных забот и восстановить силы, немного “уйти в себя”, чтобы потом с новым энтузиазмом вернуться в работу.

Совет оказался очень удачным: директор-Активист отключилась на некоторое время от энергозатратного проектного стиля и обдумала будущее. За это время от нее “отдохнули” коллеги и подчиненные. Через пару дней она с новыми силами приступила к проектам, не забывая больше про “волшебную палочку” – последовательность».

Если ваш коллега **Активист**, давайте ему время от времени подобный совет. Результат вас приятно удивит!

Могут ли **Строители** выполнять задачи параллельно? Могут, конечно, но только если этого потребует срочность и важность задачи. Большое удовольствие они вряд ли получат от проектного стиля, так как он прямая противоположность последовательности и системности, которые они предпочитают благодаря серотонину.

Мыслители тоже проектны и стремятся опережать время. Это маркер успешного человека, а побеждать для них – кредо. Но их многозадачность не бесконечна: она проходит с «застреваниями», когда какое-то дело сильно увлекает их.

Для **Мыслителя** характерен **творческий стиль управления временем**.

Их любимый способ работы – в состоянии «потока». **Творческий стиль** дает человеку ощущение власти над временем. «Созидать, не замечая времени», – девиз Мыслителей.

Про такой подход говорят, что он близок русским людям. В нем особенный дух свободы и надежда на счастливое будущее. Это высокоэнергетический стиль: нужно поддерживать в себе креативность и искать «музу», а это непросто. Требуется постоянная работа над собой и окружающими, чтобы создать такие условия для работы, которые бы вдохновляли, придавали сил и энергии.

Стресс появляется, когда **Мыслителю** не хватает времени на креативную доработку так вдохновившей его идеи.

Директор по стратегии крупной нефтегазовой компании, которого мы хорошо знаем много лет, очень успешный человек. По тесту Фишер – ярко выраженный **Мыслитель**. Будучи достаточно тучным человеком, на работе он «порхает как бабочка» с одного совещания на другое, переключаясь в день по сотне раз с задачи на задачу. Но если его по-настоящему увлекла какая-то идея, он готов «погрузиться» в нее, забыв про обед на долгие часы.

Мыслитель ощущает идею на уровне энергии. Такое чутье дает ему тестостерон. Если **Мыслитель** почувствовал силу в какой-то теме, она его необыкновенно заряжает, вдохновляет, занимает, дает ему ощущение потока. И что интересно, у нашего знакомого директора по стратегии вдохновляющие его идеи или спасали или двигали вперед компанию.

Если **Мыслители** работают от вдохновения, то **Строители** делают это крайне редко. Уж очень им нравится работать по плану, а не в поисках «музы».

В нашей практике зачастую именно у **Строителей** возникает временной стресс, когда из-за руководителей-**Активистов** или **Мыслителей** им приходится подчиняться и несколько раз в день по-новому планировать рабочие задачи.

Выход из этой ситуации – осведомленность руководителей о SELF-типе и управлении своим временным стрессом и подчиненных. При этом в коллективе растет терпимость и эмпатия друг к другу, что повышает уровень гормона «счастья» – окситоцина – и снижает уровень профстресса.

Объединители могут работать в любом стиле, если этого требует руководство или коллектив. Окситоцин «настраивает» их на волну других людей. Но настоящий их стиль управления временем – **общественно-ориентированный**.

Тайм-менеджмент **Объединителя** целесообразно привязывать к конкретным людям. Если вы скажете ему: «Сделай эту задачу, пожалуйста, вовремя, а то у меня будут проблемы», он лучше погибнет, но уложится во все сроки.

При общественном стиле время как бы возникает при «соприкосновении» индивидуальности и коллектива. Приходишь на работу в хорошем настроении, и коллеги тоже в приподнятом – день пройдет продуктивно. Ну а если что-то не так у тебя или окружающих, создать будет сложно.

Объединители стараются гармонично распределять приятные и неприятные задачи, общение с обаятельными и токсичными людьми, прибегая в крайнем случае к прокрастинации.

Временной стресс возникает у **Объединителя**, когда он понимает, что его тайминг не дает эффективно работать команде.

Ольга Сагирова: «Я долгое время работала в стратегическом консалтинге. Разработка стратегии – это очень творческая задача, которая предполагает ненормированный рабочий день. В нашей компании никто никогда не следил за тем, кто во сколько приходит, кто когда уходит. Главное, чтобы задача была выполнена. Опаздывать было запрещено лишь на встречи с клиентами и общие совещания проектной команды.

Будучи на тот момент руководителем одного крупного проекта, я любила работать по вечерам. Мне казалось, что все идет прекрасно, атмосфера в команде замечательная, проект развивается очень интересно и ценно для клиента. Но как-то раз на совещании команда сказала, что им неудобен мой режим работы: “Ты приходишь в офис к 11:00, только в полдень начинаешь читать презентацию и даешь нам задание уже после обеда. Нам приходится всю ночь работать. Мы так не хотим!”

Для меня это был настоящий стресс – оказывается, моя команда страдала все это время. Я была им очень благодарна за эту обратную связь.

Я “сова”, но стала приезжать в офис к семи утра. К девяти-десяти утра, когда появлялись коллеги, у меня уже были готовы комментарии ко всем документам и распределены все задачи. Это позволило сотрудникам раньше уходить домой. Самое главное, что я сама стала раньше уходить из офиса. Кроме того, я поняла, что в течение этих двух утренних часов я необыкновенно продуктивна, меня никто не отвлекает, я могу обрабатывать большие объемы информации. А вечерние часы прекрасны для общения с семьей. Наконец, освободив себе время, я впоследствии защитила диссертацию и получила второе высшее образование по психологии.

Изменились ли мои биологические часы? Нет, я по-прежнему “сова”. Как я тогда чувствовала себя в семь утра на работе, что означало подъем в пять утра? Замечательно. Я знала, что сейчас работаю на удобство и эффективность команды. Это придавало мне много сил. А вечером я была в своей естественной энергии.

НО, как только у меня появилась “совиная” команда, я снова радостно стала приезжать в офис к 11».

Относитесь с уважением к временному стилю друг друга. И все обязательно получится!
А теперь предлагаем оценить ваш тип и стиль работы:

Какой стиль больше всего подходит вашему SELF-типу?

Какой стиль вы чаще всего используете сейчас?

Какой стиль используют ваши коллеги/руководители?

Что вам захотелось изменить? Какой стиль попробовать?

Насколько это будет эффективно для вашей работы (по шкале от 0 до 10)?

Мы станем продуктивными, если правильно выберем стиль работы, соответствующий нашему SELF-типу. Конечно, бывают обстоятельства, особенно в периоды изменений в карьере или релокации, когда приходится выбирать не очень подходящий стиль управления временем. Именно тогда мы испытываем временной стресс!

Но если в условиях относительной стабильности выбрать подходящий своему типу стиль, временной стресс сократится или исчезнет. Нужно стремиться к работе в таком стиле, который даст энергию вашему типу, а не отнимет ее.

Давайте теперь предложим каждому SELF-типу наиболее подходящий инструментальный тайм-менеджмента. Вы узнаете те модели поведения, которые обычно используете, и найдете для себя новые, полезные именно вашему типу. Так вы сможете легче управлять временным стрессом своих подчиненных и коллег, предлагая им те инструменты, которые лучше всего подходят их SELF-типу.

Инструменты борьбы со временным стрессом делятся на:

- аналитические, или объективные;
- психологические, или субъективные.

Аналитические инструменты снижения временного стресса:

- планирование;
- приоритезация;
- нормирование;
- использование активных часов работы;
- учет отвлекающих факторов;
- деление масштабных задач на подзадачи;
- метод «4D»;
- принцип «помидоро»;
- сбалансированность;
- асинхронность.

Давайте подробно рассмотрим каждый из них и поясним, как их применяют SELF-типы:

Планирование

Время, затраченное на планирование, сокращает время на выполнение задачи. Не зря говорят: «Семь раз отмерь – один отрежь». Если представить себе образ результата, то его легче и быстрее можно достичь. Ведь мозг уже сделал это за вас силой мысли, остается только повторить в жизни.

В теннисе перед каждым ударом ракеткой о мяч тренер учит спортсмена точно представить, куда мяч должен попасть. То же самое в бизнесе: хочешь достичь результата в продажах – представь сначала в голове, как дойти до цели. А потом просто сделай это!

Мы рекомендуем переносить свои планы на бумагу. Наш мозг любит наглядность – так легче понять и запомнить. Не важно, где вы записываете задачи: в еженедельнике, телефоне или компьютере. Главное – использовать списки дел, которые содержат не только план, но и срок их выполнения, так называемые дедлайны. Они являются «красными флажками» для мозга. Он сам начнет вас подгонять, чтобы скорее исполнить задуманное и получить дозу дофамина.

Визуально представить рабочий процесс помогает методика «Канбан». Все задачи делятся на три группы: «сделать», «в процессе», «сделано». Они записываются на стикерах и переносятся из одной колонки в другую в зависимости от их статуса. Доска «канбан» создает прозрачность в бизнес-процессе и дает возможность планировать всем коллегам одновременно.

Немецкие исследователи рекомендуют планировать время в соотношении 60 на 40: 60 % рабочего времени планируется, а 40 % – нет. Установление временных норм и «зеленых зон»⁶, когда можно передохнуть или отвлечься на срочные, но неважные дела, для большинства руководителей и сотрудников стало привычным. Этот принцип учитывает вероятность наступления непредвиденных событий в наше нестабильное время и снижает уровень общего напряжения.

Какой SELF-тип больше всех любит планировать? «Разумеется, **Строитель!**» – ответите вы и будете правы.

*Натали Кальнер как никто другой любит планировать свою работу: «В тесте Х. Фишер у меня 24 балла набрал тип **Строителя**. Мои близкие друзья говорят, что более организованного человека сложно найти. С десяти лет у меня есть органайзер и еженедельник. А последние десять лет я использую еще и ежесемейный календарь для всей семьи: на развороте виден текущий месяц, каждый член семьи записывает туда основные дела, общие мероприятия там тоже отражены. Так я привыкла систематизировать жизнь не только собственную, но и своих близких. Разумеется, что и на работе эту способность очень ценили и руководство, и сотрудники».*

Умеют ли планировать **Активисты**, **Мыслители** или **Объединители**? Конечно, да. Но вот хотят ли?

Мы уже рассказывали о директоре по стратегии крупной нефтехимической компании. Так вот, он набрал в тесте 26 баллов как Мыслитель, остальные SELF-типы у него практически не выражены: 16–18 баллов. Нам было интересно наблюдать за его процессом планирования: весь план был у него в голове. Если он и записывал какие-то важные детали, то только на маленьких квадратных бумажках, которые скапливались на его рабочем столе в большом количестве. Они были ему дальше бесполезны, так как основное место, где у него хранился свой список дел, – это мозг, а не рабочий стол. Ежедневниками он не пользовался, но предпочитал, чтобы секретарь подсказывала ему основные дедлайны.

Конечно, если у вас нет помощника, то для вас и ваших коллег такой подход к планированию станет проблематичным. Когда директор по стратегии ушел из корпорации в свободное плавание, открыв ИП, он стал часто забывать о встречах или путать их во времени. Для

⁶ Подробнее тема планирования времени «60 на 40» раскрывается в книге «Управление временем» Йорга Кноблаух, Хольгера Вольге.

его партнеров такой стиль ведения дел не очень комфортен. Но они мирятся с ним, так как интуитивно понимают, что перед ними «тестостероновый» лидер, который иногда имеет право просто о чем-то запомнить.

Строители бы себе подобное не простили, **Объединители** постарались бы сгладить острые углы с партнерами, а **Активисты** наверняка впрыгнули бы в закрывающиеся двери приемной, в последний момент успев на запланированное мероприятие.

Приоритизация

Если срочные задачи мало влияют или совсем не влияют на основную цель, они не должны предшествовать выполнению важных задач. Иначе можно все время потратить на отвлекающие факторы: телефонные звонки, совещания, переписку в электронной почте. А потом окажется, что основное дело, которое приближает вас к реализации цели, осталось даже не начатым.

Рабочий день должен дарить энергию и ощущение, что вы занимаетесь действительно важными делами. Вы не должны чувствовать себя по вечерам обессиленными, потому что это прямой путь к эмоциональному выгоранию.

Для оценки срочности и важности задач и определения их приоритетности можно воспользоваться матрицей Эйзенхауэра⁷ (Рис. 6). В ней дела распределяются по срочности и важности. Критериями важности являются необходимость выполнения задачи для реализации глобальной цели и предотвращение угроз рабочему процессу. Критерий срочности – потеря смысла выполнения задачи, если не сделать это немедленно.



Критерии важности: 1) Выполнение задачи необходимо для реализации ключевых целей
2) Выполнение задачи предотвращает серьезную угрозу рабочему процессу
Критерий срочности: Если задача не будет реализована немедленно, она потеряет смысл

* Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США, американский генерал

Рисунок 6. Матрица Эйзенхауэра

Итак, мы имеем матрицу из четырех видов задач:

А (важных и срочных) – подготовка к сегодняшнему совещанию у руководства, В (важных, но не срочных) – подготовка к совету директоров через месяц,

С (срочных, но неважных) – ответ на телефонный звонок или мейл.

⁷ Дуайт Эйзенхауэр – 34-й президент США, генерал, автор метода матрицы срочных и важных задач.

D (ни срочных, ни важных) – пустая, но приятная болтовня за чашкой кофе.

Выделение срочных и важных дел позволяет держать в фокусе внимания ключевые цели. Однако это совсем непросто. Ведь отвлекающие факторы на работе никто не отменял!

Питер Друкер⁸ говорил: «Расстановка приоритетов – вопрос не столько расчета, сколько смелости». Смелость, как известно, придают дофамин, адреналин и тестостерон. Поэтому **Активисты** и **Мыслители** легко перемещаются по матрице Эйзенхауэра.

Имея руководителя **Активиста** или **Мыслителя**, сотрудникам стоит просто довериться их внутреннему чутью и выполнять задачи в том порядке, который они предлагают.

Натали Кальнер: «Я работала несколько лет директором по персоналу в торгово-промышленной компании. Будучи Строителем, любила всегда приходить в офис чуть раньше начала рабочего дня, поэтому успевала ответить на важные и срочные письма, чтобы потом выпить чашечку кофе со своим замом и обсудить планы на день.

*Однако генеральный директор и собственник компании были ярко выраженные **Активисты**. Они не соблюдали границы рабочего времени, да и во время трудового дня могли написать или позвонить с неожиданным вопросом. Иногда они писали смс по ночам, ожидая ответа. Но чаще всего сбивали мой график “особыми поручениями”, что не могло меня не огорчать.*

*Понимая, что переделать SELF-тип топ-менеджеров невозможно, постепенно я научилась спокойнее реагировать на их резкие переключения с задачи на задачу. Я говорила себе: “**Активисты** интуитивно меняют приоритеты, но именно это приводит компанию к успеху!” Кроме того, я научилась предугадывать их просьбы, потихоньку развивая собственную интуицию. Это сделало работу в коллективе слаженной, а атмосферу – легкой».*

Строители и **Объединители**, разумеется, тоже умеют выделять важное, но им это дается сложнее.

Первые тяготеют к долгосрочному планированию, желая, чтобы планы осуществлялись так, как задумано. Им не нравится менять последовательность действий из-за новых приоритетов.

Вторым же важнее сохранить гармоничные отношения с окружающими, поэтому они готовы заняться в первую очередь срочными и важными делами других людей, отложив свои дела на потом.

Нормирование

Периодические замеры распорядка рабочего дня, регулярный поиск резервов времени и устранение временных потерь в практике управления персоналом известно как «хронометраж» или «нормирование».

Этот инструмент выполняет две функции:

– мониторинга: создание объективного представления о том, на что тратится рабочее время день за днем;

– мотивации: выявляются временные потери, которые нужно устранить.

Такие измерения мы часто наблюдали у **Строителей**. Они не ленятся в ежедневнике проставить не только список дел с дедлайнами, но и прописать время, которое планировали потратить и какое по факту пришлось посвятить каждой задаче. Обладая аналитическим складом ума и имея склонность к рефлексии, которую им дает мелатонин, они способны улучшить свои показатели в динамике.

⁸ Питер Фердинанд Друкер (9 ноября 1909 года – 11 ноября 2005 года) – австрийско-американский консультант по менеджменту, педагог и писатель. Он был лидером в развитии управленческого образования, изобрел концепцию управления по целям и самоконтролю и пр. Его называют «основателем современного менеджмента».

Если вы **Строитель**, то можете регулярно использовать хронометраж, чтобы находить больше потерянного времени у себя и своих сотрудников.

Остальные SELF-типы прибегают к нормированию, как правило, в рамках HR-функции или по распоряжению руководства. Они не любят тратить время на подобный самоанализ.

Использование активных часов работы

Грамотное использование своего лучшего времени означает работать по индивидуальному ритму «совы» или «жаворонка». В 2017 году Нобелевскую премию по физиологии и медицине присудили американским ученым Джеффри Холлу, Майклу Розбашу и Майклу Янгу за объяснение деления людей на эти два типа и подтверждение существования «биологических часов». Исследования на эту тему проводились долгие годы: на людях, насекомых и даже цветах, и сводятся к тому, что биологические часы разнятся в связи с мутацией генов.

По опыту и интуитивно каждый **Активист и Мыслитель** знает, когда наиболее продуктивен: в утренние или вечерние часы. Именно на эти часы они ставят решение важных задач. Если они «совы», то готовы отказаться от обеда, чтобы наверстать то, что «жаворонки» успели сделать с 8:00 до 10:00. Часто они задерживаются после рабочего дня допоздна под действием дофамина и эндорфина, чтобы успеть все дела.

Жаворонкам проще: активные утренние часы позволяют опережать других, что очень нравится **Мыслителям**. Тестостерон требует от них ежедневных побед.

Строители же отрабатывают план, как правило, без учета активных часов. Так как убеждены, что работать надо в любое время, если работа есть. Так в них проявляется повышенный уровень серотонина.

Объединители готовы изменить свой график, если это удобно коллегам. Например, **Ольга-Объединитель** говорит клиентам: «Для вас я подстроюсь: буду и жаворонком, и совой!» И ей удается это сделать благодаря повышенному уровню окситоцина безо всякого напряжения.

Лучше всего сразу спросить своих коллег: совы они или жаворонки? Так будет проще настроить взаимодействие.

Если вы руководитель, то сразу сообщите своим подчиненным, как привыкли работать. Им будет легче подстроиться под ваш ритм.

Учет отвлекающих факторов

По статистике отвлекающие факторы на работе происходят в одно и то же время: 10:00–13:00 и 15:00–18:00. На него назначаются совещания и переговоры, вызывает руководство или звонят клиенты.

Активисты стараются не упускать возможности успеть везде под действием дофамина, а **Мыслители** – все контролировать из-за тестостерона, поэтому не учитывают отвлекающие факторы в своем графике.

Объединителям сложно говорить людям «нет». Высокий уровень окситоцина побуждает их ходить на все совещания и отвечать на все звонки, чтобы никого не обидеть.

Зато **Строители** стараются сосредоточиться на своем расписании, умеют говорить «нет» отвлекающим факторам и не чувствуют себя при этом виноватыми. Им удается это благодаря действию серотонина.

Натали Кальнер: «Я хочу поделиться историей менеджера по обучению персонала. Она работала в корпоративном университете, который я тогда возглавляла. Ежедневные совещания в 11:00 утра по пятницам были обязательными для всего коллектива центра обучения. Целью их было подвести итоги рабочей недели и поставить задачи на следующую.»

В это же время проходили переговоры с бухгалтерией, которой регулярно сдавался отчет по оплатам бизнес-тренеров и коучей. Главный бухгалтер часто звонила менеджеру по обучению и просила дать разъяснения по документам.

*Быть одновременно на совещании у директора и отвечать на вопросы бухгалтерии у менеджера-**Строителя** никак не получалось. Она попросила меня перенести регулярные встречи коллектива на другое время в пятницу или понедельник.*

*Но я сама **Строитель**, поэтому не люблю менять свои планы. Однако мне пришлось согласиться с тем, что договоренности с бухгалтерией более важная задача, чем подведение еженедельных итогов. Совещание было перенесено на 14:00. Так удалось решить две проблемы: ответы на звонки главбуха в первой половине дня и возможность назначения других совещаний с 15:00».*

Учет отвлекающих факторов в работе – простой инструмент. Не пренебрегайте им для взаимного удобства и спокойствия в коллективе!

Деление масштабных задач на подзадачи

Метод «швейцарского сыра» или «Съешьте слона по частям!» – означает, что выполнять средне- и долгосрочные задачи нужно почти каждый день, успевая сделать по чуть-чуть, чтобы ближе к дедлайну задача была практически выполненной.

При этом можно планировать масштабные задачи, разделив их на:

– *стратегические*, которые напрямую ведут вас к достижению цели. Например, для защиты бюджета проекта требуется сделать необходимые расчеты;

– *жесткие*, которые имеют временную фиксацию. Расчеты нужно предоставлять руководству каждый понедельник к 10:00;

– *гибкие*, которые не имеют точного дедлайна. Данные для расчетов можно получать из разных источников в течение всей предыдущей недели.

Так методично планировать будут, конечно, **Строители**. Ведь для этого надо выделить время, систематизировать задачи, вписать их в ежедневник и начать скрупулезно выполнять. Им в системности, как мы помним, помогает серотонин.

У **Активистов и Мыслителей** на такое планирование нет внутренней мотивации. А зачем? Они же и так все успевают!

Мы знаем ярко выраженного **Активиста** – он главный редактор одного крупного московского издательства. Он всегда очень занят, двери его кабинета нараспашку открыты: в них входят и выходят авторы, вспомогательный персонал и его помощница. Он редко сидит на одном месте – прохаживается по кабинету или «летает» по коридорам офиса. Когда Натали спросила его, планирует ли он свою работу, тот уверенно ответил, что за него это делает секретарь. «Но ведь ваша помощница сама не сидит на месте, как и вы сами?» – возразила Натали. Это заставило его задуматься на пару секунд. После чего он выпалил: «А, я понял! Буду планировать только важные дела, а остальное уж пусть помощница делает!» Важные задачи у него в голове. Для этого не нужен ежедневник. Он продолжает жить в энергозатратном, но таком любимом им проектном стиле.

Объединители могут подстроиться под этот инструмент, если вся команда будет ему следовать. Но сами для себя вряд ли его применяют, так как действуют творчески, а любая рутина приводит их к выгоранию.

Метод «4D»

Метод «4D» придумал Эдвард Рэй, американский мотивационный писатель и консультант. Этот метод призван помочь людям, которые при виде своего списка задач приходят в ужас и не знают, как подступиться ко всем скопившимся делам.

Нужно запомнить только четыре слова на букву «D». Выбрать задачу, произвести действие из 4D и перейти к следующей!

– Delete (удалить) – от неважных дел можно отказаться, окончательно удалив из списка задач. Например, не проводить ежедневные «пятиминутки» с сотрудниками, тем более что они часто затягиваются на полчаса и дольше.

– Delay (отложить) – когда задача слишком объемная или не требует немедленного исполнения, ее можно отложить. Но ей нужно будет установить четкие сроки, иначе она так и будет лежать «мертвым грузом». Например, подготовка отчета по бюджету на следующий год – сегодня можно этим не заниматься, но к концу месяца основные цифры уже должны быть.

– Delegate (делегировать) – передать задачу сотруднику или коллеге. Что может быть проще? Но этому нужно учиться. Грамотно поставить задачу и спросить по итогу исполнения получается не у всех руководителей. Попросить коллегу или партнера тоже не так просто. Для этого требуются навыки общения, чтобы не случился коммуникативный стресс. Об этом мы поговорим в следующих главах.

– Deminish (уменьшить) – разбить задачу на мелкие части и сделать их по очереди. Мы так и писали эту книгу: сначала разбили ее на главы, потом договорились, кто какую пишет. И каждый день писали не менее 1000 знаков! Если бы не этот прием, нам пришлось бы очень туго: книга в 250 страниц на такую важную тему, как профстресс, кажется непосильной задачей. А вот писать ее по чуть-чуть каждый день – это уже вполне выполнимо и даже весело! Немного ежедневного дофамина и всего около часа – книга готова!

Объединители работают в этом режиме вместе с **Активистами и Мыслителями**. А для **Строителей** этот метод является упрощением планирования, поэтому они не любят его использовать.

Директор по персоналу одной из крупнейших ИТ-компаний России, будучи **Объединителем**, использовал схожий способ, называя его «три гвоздя». Он говорил: «Прилетает задача, сначала мысленно повесь ее на первый гвоздь. Пусть повисит. На следующий день повесь ее на второй гвоздь. А на третий день, возможно, ее уже не нужно исполнять, так как у руководства планы изменились!» Звучит как шутка, однако он очень успешный менеджер, пользующийся уважением и любовью сотрудников. И ведь правда, бывает, начнешь выполнять задачу, а уже через день необходимость в ней исчезает. С методом трех гвоздей временной стресс резко снижается.

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.