

# Как управлять выгоревшей командой?

**В** момент, когда я пишу эту статью, мир, только вроде бы приспособившийся жить в условиях пандемии, испытывает новые потрясения. Личные переживания и потери, фрустрация, тревожность, мобилизация сотрудников создают общий фон беспомощности и смятения. Все это напрямую отражается на работоспособности вашей команды и на вас самих.

Все чаще на моих коуч-сессиях я получаю от своих клиентов – руководителей компаний вопросы:

- Могу ли я как руководитель создать в столь непростое и противоречивое время здоровые механизмы для поддержки своей команды?
- Должен ли я выступить в роли психотерапевта или сделать вид, что ничего не происходит?
- Как мне быть, если встревоженных, раздраженных и испуганных людей в коллективе становится больше?
- Что делать, если я замечаю, что все чаще сам теряю концентрацию, погружаюсь в апатию, и что от моего состояния зависит команда?

К сожалению, этих вопросов становится больше и больше, и хотя головой понятно, что все эти проявления являются результатом влияния нашего нестабильного, хрупкого, непредсказуемого, тревожного BANI мира, но наша психика не мо-



Элеонора  
Сандуленко  
FBK-Coaching

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

жет с этим справиться. Мы ощущаем тревогу, подавленный страх, злость, замечаем неадекватные реакции близких, иногда доходящие до паники и аффекта.

ность. В России есть синоним – антихрупкость – как красивая метафора, но уже на протяжении почти 50 лет существует научный подход к формированию резилентности.

*Резилентность – это способность справляться с ударами судьбы без повреждений личности, быстро встать на ноги и в будущем через кризис получать силы и импульс к развитию*

За последние два с половиной года почти все потеряли кого-то или что-то: будь то близкие, работа, отношения или душевное спокойствие. И сейчас мы испытаем новый виток экзистенциального кризиса. На кону жизни и судьбы нас и наших родных.

Психологической наукой доказано, что в наших силах отучить себя от реакций и поведения, происходящих под давлением обстоятельств и которые могут вызывать дополнительные страхи и неуверенность среди ваших близких и коллег.

Совершенно точно, руководитель не может быть терапевтом и даже не должен пытаться это делать. Но тем не менее нужно помогать людям в команде как-то справляться со своими тревогами, поднятыми травмами, горячими разногласиями и зыбкими перспективами. А это означает, что руководителям пришла пора изучить и применить совершенно новые навыки в управлении и повысить свою психологическую грамотность.

### **Будьте образцом для подражания**

Забота о себе – не роскошь, а необходимость сегодняшнего дня и один из ключей резилентности.

Есть первые шаги, которые вам нужно начать делать, чтобы помочь своей команде и себе пережить кризисы и удары, то есть развить свою резилент-

Если вы напряжены, раздражительны, замкнуты или непостоянны, то вместе с вами страдает и ваша команда. Если ваш взгляд на реальность искажен отрицанием, негативом, сопротивлением или поляризованным мышлением, эффективность вашей команды будет сильно ограничена.

И если вы управляете в подобном стиле или принимаете необдуманные

и непоследовательные решения, если вы подвержены сильным эмоциональным импульсам, и они вами управляют, вы тем самым разрушаете доверие к себе и силу своей команды, расходуете потенциал людей на ненужные выплески и реакции, деморализуете своих сотрудников. А это сравнимо с выстрелом себе в ногу.

Поставьте свою человечность на первый план и станьте примером для подражания в борьбе с неизбежным человеческим несовершенством. Лучшее всего вы можете это достичь благодаря:

- ментальной гибкости;
- эмоциональной открытости; и
- здоровым привычкам.

### Ментальная гибкость

В кризисные времена ментальная гибкость и острота особенно востребована, поскольку обстоятельства и информационная ситуация постоянно меняются. Однако непросто быть гибким и агильным, когда вы сталкиваетесь со стрессом, травмой и истощением. Это, скорее всего, приведет к своего рода когнитивному туннельному зрению. Поэтому старайтесь заботиться о том, чтобы ваше сознание не заволокло туманом.

### Как это можно сделать?

На работе заведите привычку регулярно запрашивать обратную связь, чужие мнения и признаваться в том, что вы чего-то не знаете.

Сделайте ошибки нормальным явлением, смиритесь с их существованием и дестигматизируйте их возникновение.

Научитесь признавать противоречивые импульсы и ценностные представления, отличные от ваших.

Не бойтесь изменить свое мнение, когда вы сталкиваетесь с конфронтационной информацией. Извиняйтесь без смущения, если чувствуете, что вы не правы. Создавайте в своей команде позитивную культуру ошибок.

В идеале найдите себе свободное занятие, отдушину, которая может освободить вас от «метальной жвачки».

Проводите время на природе, ведите дневник или медитируйте – можно и нужно все, что стимулирует самые различные области мозга и дает возможность отключаться и наполняться силой и энергией. Как известно, человек обладает ограниченным объемом внимания, энергии, времени, потому тщательно выбирайте, чем заполнить этот объем.

Если вы почаще будете проводить время на природе, например, в лесу, то вы получите спокойствие и возвратите себе душевные ресурсы.

По теории Капланов (1989) в природных ландшафтах происходит 4 стадии расслабления:

- «получи пустую голову», где хаос мыслей постепенно затихает.
- «загрузка» нового фокуса для свободного внимания.

Эти две фазы ведут к спокойному, лишеного потока мыслей состоянию.

- Человек теперь снова способен воспринимать свои собственные идеи и мысли.
- Четвертая и самая глубокая фаза расслабления позволяет случиться рефлексии о собственной жизни, проявить скрытые цели, личные приоритеты, шансы и возможности того, что может предложить жизнь.

Природа предлагает тысячи различных стимулов, которые позволяют нам отдохнуть физически, так как в ней нет той длительной напряженной фокусировки нашего внимания. Природа дарит чувство «уйти прочь» от рутины каждодневных дел и задач и мягко направляет наше внимание на непродолжительные расслабляюще интересные смыслы без фиксации.

При необходимости освободиться от стресса, увеличить концентрацию, прописывается прямая дорога в леса, поля, горы и моря.

## Эмоциональная открытость

Признайтесь сами себе, что у вас сейчас трудное время или вы не в лучшей форме. Но вы как лидер не можете поделиться с КАЖДЫМ своим небольшим сомнением или страхом. Важно, чтобы вы не сбрасывали свой эмоциональный балласт на членов команды. Ваши более опытные члены команды все равно заметят, когда у вас будет неудачный день и плохое настроение. Но хорошо бы научиться делиться своими чувствами искренне, но взвешенно, быть аутентичным, но не провоцировать коллег на излишнее сочувствие и заботу. Спокойно, как данность, признайте свои состояния, чтобы ваша команда тоже о них знала и могла вести себя соответствующим образом. Хотя это и непросто, но прозрачность, в том числе и психологическая, один из вызовов Нового мира труда (New Work). *Умение делиться открыто своими переживаниями, не вовлекая близких в процесс глубокого сострадания и заботы, это один из навыков Нового Лидера, позволяющий создать культуру психологической безопасности, поддержки и доверия.*

## Здоровое поведение

В идеале, если у вас есть социальная и эмоциональная поддержка вне

офиса – супруг, друзья, терапевт или даже целая супервизионная группа. Регулярно разговаривайте с этими людьми! И позаботьтесь обо всех своих основных потребностях: сне, физических упражнениях, диете, гидратации и умственном отдыхе.

Убедитесь, что и у вашей команды есть все необходимое для удовлетворения этих потребностей. Для этого, как правило, требуются не советы, а практические ресурсы – время, деньги, оборудование и доступ.

Сделайте заботу о себе обычной темой разговора и иногда начинайте собрание с того, что попросите всех из команды назвать то, что каждый из них недавно *сделал для себя*, или сказать пару слов об искреннем разговоре, который случился с ним в последнее время.

Однако, если сотрудники начнут конкурировать в стиле «кто круче о себе заботится?», то ваша обязанность немедленно это прекратить. Если кто-то хвастается тем, что он тренировался в гонке «Жесткая грязь» в выходные или приобрел навык владения иностранным языком с помощью приложения, то стоит заметить, что это, конечно, здорово, но можно просто поехать в парк и посмотреть криминальный сериал, так как это такой же прекрасный способ провести свободное время и расслабиться.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Снимите бремя *«проводить время с пользой»* с плеч своих сотрудников, показывая свой пример. В нашей русской культуре, к сожалению, забота о себе очень часто равняется с ленью и жестко клеймится. Особенно поколение СССР не умеет «отключать себя от розетки» и стремится без пауз и отдыха к достижениям и прорывам ценой собственного здоровья.

Любой стресс оказывает кумулятивное действие. Для тела и мозга нет никакой разницы между давлением по срокам, ссорой с супругом, финансовыми проблемами, собакой, которая не перестает лаять, и компьютером, который постоянно выходит из строя. Терпение, самообладание, перспектива, смелость и мудрость для разрешения этих ситуаций, говоря психологически, все проистекает из одного и того же сосуда.

И у многих людей этот сосуд теперь опустошен. Еще до пандемии многие «играли с симптомами выгорания». Болезни отчаяния, включая депрессию, беспокойство, ПТСР и зависимость уже были широко распространены в последние десятилетия. А ковид, нестабильная ситуация в мире и последние события в стране это только усугубили. Включились мощные механизмы психологических защит, пошло вытеснение, что не может не повлиять на наше здоровье.

## Уменьшите стрессоры

Насколько это возможно, уменьшите стрессоры в своей собственной жизни и жизни ваших сотрудников. Поставьте перед собой цель уменьшить стресс для всех. Подумайте об этом как о мере экономии психологической энергии: что можно сделать, чтобы сохранить ценную когнитивную и эмоциональную энергию людей для выполнения самых важных задач на рабочем месте и дома? Поощряйте своих сотрудников выдвигать предложения – они сами могут предлагать ценные идеи для недорогих процессов или практик, которые облегчили бы им жизнь.

## Не разжигайте страхи

Руководители, возможно, мало что могут сделать с горем и травмой, но они точно могут создать культуру, которая не разжигает ненужных страхов, культуру психологической безопасности и доверия.

Люди боятся боли. Они боятся показаться глупыми, старыми, неприступными или опозорить себя.

Как лидер, вы можете многое сделать, чтобы либо облегчить, либо усилить эти страхи. Например, сообщите своим сотрудникам, что все в порядке, если кабинет во время Zoom-конференции не идеально убран или

если ребенок или кто-то еще пробегает мимо. Снимите ненужное напряжение. Его сейчас и так с избытком в нашем обществе. Если что-то кого-то не устраивает, спокойно проясните. Но аргумент «потому что это не выглядит профессионально» не является достаточной причиной в 2022 году. Позаботьтесь о том, чтобы на собраниях можно было задавать вопросы, которые могут показаться глупыми, и что сотрудник не обязан вносить какие-либо вопросы, комментарии или идеи, если он этого не хочет или не готов.

### **Создайте сеть когнитивной безопасности**

Люди иногда мысленно отсутствуют. Наверняка вы это когда-то замечали. Горе, травма, беспокойство – все это может привести к потере продуктивности и концентрации. Еще хуже, когда типичные процедуры и воздействие окружающей среды исчезают, и вам приходится создавать себе новые привычки в жизни. В настоящее время почти все испытывают когнитивную перегрузку. Нашему мозгу, несмотря на его пластичность, нелегко перестроиться под новые контексты и ситуации, потому дайте время для формирования новых привычек и ритуалов, не ожидайте, а тем более не давите и не требуйте от сотрудника мгновенной перестройки на новый лад.

### **Амортизируйте неудачи**

Признайте психологическое напряжение, с которым сейчас сталкиваются ваши сотрудники. Создавайте контрольные списки, чек-листы, планы резервного копирования – все, что подходит для вашего бизнеса, чтобы избежать серьезных ошибок. Если это новый процесс, дайте понять своей команде, что он был введен не из-за отсутствия доверия, а как поддержка.

Настоящее время самое подходящее для укрепления корпоративной культуры и ценностей. Чувство сопричастности – кто такие «мы» как организация или команда, за что мы выступаем и что мы делаем – может помочь принимать решения вместе и уменьшить перенапряжение людей. Совместное видение и разделенная цель – тоже один из ключей нашей резилентности, помогающий нам пережить кризисы и удары, выйти в рост.

### **Избегайте туннельного зрения**

Еще один симптом ментальной недальновидности – смотреть на дело только под одним углом и углубляться в детали или собственные проблемы. Убедитесь, что все аспекты ситуации освещены, используйте фасилитацию и различные креативные методы и техники. Привнесите гипотетические точки зрения и юмор, например, как бы вы объяснили свою идею или продукт

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

инопланетянину? И как бы люди 200 лет назад решили эту проблему? Это не займет много времени, но создаст новый импульс и хорошее настроение.

Люди прекрасно справляются с тестами на креативность, когда их просто просят делать то, что сделал бы творческий человек.

Спросите с улыбкой в конце митинга: «Какие вопросы мог бы задать тот, кто ничего не понял или сомневается?» Сотрудникам гораздо легче признать неопределенность или путаницу, если не нужно приписывать их себе.

Даже в самой психологически стабильной команде могут быть люди, которые по своей природе испытывают трудности с признанием своих недостатков.

### Учиться на ошибках

Ошибки и неудачи неизбежны – особенно когда перегруженные стрессами люди пытаются адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Что же делать?

Исследования Эми Эдмондсон (профессора лидерства в Гарвардской школе бизнеса) показывают, что команды, которые не *разжигают неудачи*, а относятся к ошибкам как к развивающему процессу, умеют извлекать из прошлых ошибок колос-

сальный опыт и пользу, легче находят новые способы решения проблем и внедряют больше инноваций. Она рекомендует руководителям вознаграждать тех, кто несет плохие новости, а не штрафовать их. Избавьте своих сотрудников от страха ошибки и концентрации на поражении и чувстве вины.

Вместо этого проанализируйте неудачи вместе со своими командами и найдите способы улучшить их. Возращивайте в компании позитивную культуру ошибок.

### Создайте смысл

Смысл важнее счастья, особенно когда речь идет о том, чтобы выжить в неблагоприятных обстоятельствах. На биологическом уровне отсутствие смысла жизни само по себе может стать таким неблагоприятным обстоятельством и отразиться на вашем здоровье.

Исследования показали, что люди, которые не видят смысла в жизни, даже если они себя хорошо чувствуют, имеют те же реакции иммунной системы, что и люди, страдающие хроническими заболеваниями.

Смысл жизни является ключевым для формирования в нас чувства когерентности (А. Антовски), без которого очень трудно противостоять ударам судьбы и кризисам.

Чувство когерентности – это степень убежденности человека в предвиденности, рациональности и осмысленности мира и своего положения в нем. Чувство когерентности включает три элемента:

1. Чувство понятности, постижимости (comprehensibility). В жизни есть взаимосвязь и смысл, жизнь не подчинена неподвластной судьбе. Мой мир понятен, постижим, упорядочен; я уверен, что в любых жизненных ситуациях можно обнаружить порядок и смысл.

2. Чувство управляемости, подконтрольности (manageability). Жизнь ставит передо мной задачи, которые я могу решить. У меня есть ресурсы, которые я могу мобилизовать, чтобы справиться со своей жизнью, своими текущими проблемами.

3. Чувство осмысленности (meaningfulness). В моей жизни любое усилие имеет смысл. Есть цели и смыслы, которым стоит посвятить себя. Если знаешь «зачем», то выдержишь любое «как»!)

Искренне и открыто говорите со своей командой о том, что вы считаете значимым в жизни, что для вас имеет смысл. Что для вас значат цели компании, и как они соотносятся с вашими ценностями. Нарисуйте четкую картину того, как определенные задачи продвигают цели компании и как ваша организация вписывается в общество в целом.

В то же время признавайте, что смысл жизни не может быть исключи-

тельно, в первую очередь в работе. События последних месяцев выдвигают на передний план другие ценности, мотивы и потребности, неосознаваемые в прежнее время. Поговорите об этом с командой. Выясните, какие ценности вне работы важны для людей, и помогите связать с их деятельностью. Таким образом вы вплетете задачи своей команды в цели своей компании. Придайте опору и весомость тому, что для человека сейчас важно. Услышите каждого и увеличите доверие в команде.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Предложите условия труда, если это возможно, которые гарантируют детям наилучшее образование, гибкое распределение времени, возможности для повышения квалификации или путешествий, а также льготы и скидки, которые облегчают жизнь с семейными обязательствами – или даже в одиночку.

Внесите свой вклад в развитие восьми ключей резилентности как для себя, так и для своей команды.



У руководителя, конечно, нет такой задачи – стать терапевтом для своих сотрудников, но есть задача сохранить свое психическое и физическое здоровье, стать вектором, человеком, излучающим стабильность и безопасность. Необходимо самому быть в ресурсе, чтобы ресурсом могла наполниться ваша команда. Помните, что команда и

вы – как сообщающиеся сосуды, вы можете «спонсировать» друг друга энергией, поддержкой и опорой.

В этой статье я описала «лайфхаки», как стать твёрдым и надежным фундаментом для своих сотрудников, опираясь на свою устойчивость, харизму и знание основ психологии. Эти «лайфхаки» были собраны мной и моими коллегами-коучами по резилентности в ходе многолетнего опыта и научных исследований этой темы. Я показала вам, уважаемые читатели, как сделать первые шаги по развитию своей резилентности. Но для формирования ее как компетенции необходимо время и системный подход к развитию всех восьми ключей. Буду рада помочь вам и вашим командам в этом как коуч по резилентности.

**\*Элеонора Сандуленко,**  
Единственный эксперт в России и СНГ по коммуникативной психологии Фридеманна Шульца фон Туна, New Work Skills/Resilience Coach, издатель немецкой бизнес-литературы, Генеральный директор **FBK-Coaching**

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 