

Глава 21

Меньше стресса

Хороший руководитель минимизирует воздействие стресса на своих сотрудников на рабочем месте. Если человек находится в разгаре бракоразводного процесса, или заботится о больных престарелых родителях, или, возможно, находится на краю финансовой пропасти, он переживает значительный стресс. Врачи утверждают, что значительный стресс может вызвать серьезные болезни. Еще не до конца понятно, как именно стресс воздействует на каждого отдельного человека, однако бесспорно то, что стресс оказывает деструктивное влияние. Поэтому каждый руководитель должен стремиться минимизировать уровень стресса, испытываемого сотрудником на рабочем месте.

Обратите внимание, что я не сказала «устранить»: *некоторый* стресс желателен, даже необходим. Например, бегун обычно показывает лучшие результаты, если к этому его побуждает жесткая конкуренция. Лыжник или конькобежец на Олимпийских играх, подстегиваемый мыслью, что такая возможность выиграть ему предоставляется раз в жизни, может установить мировой рекорд. Актеры выступают лучше перед аудиторией, чем перед пустым зрительным залом на репетициях. И я, как в роли торгового агента, так и в роли

оратора, часто чувствовала прилив адреналина, что является нормальной реакцией организма на стресс. При определенных условиях стресс может повысить эффективность работы. Поэтому не нужно полностью его устранять. Скорее стоит признать существование различных типов стресса и различные обстоятельства, при которых он может нам помочь либо навредить.

Стресс может быть полезен, когда чувство крайней необходимости помогает достичь отличных результатов. Некоторые руководители, например, достигают успеха благодаря азарту, который ощущают во время аврала. Другие испытывают чувство напряжения, когда работают с людьми, которые как бы бросают им вызов, побуждая улучшить свою производительность. Многие другие превосходят самих себя, когда испытывают стресс, связанный с работой в команде: обязательство сделать все возможное для достижения наилучшего результата сочетается со страхом подвести других членов коллектива. Такая продуктивность, стимулируемая стрессом, весьма приветствуется, поскольку наблюдается положительный результат, побуждающий к дальнейшим свершениям.

Дружеская и продуктивная атмосфера начинается с руководителя

Указанные виды стресса приносят нам пользу, однако другие его типы могут оказать деструктивное воздействие на бизнес, подрывая моральный дух сотрудников и снижая эффективность их работы. Я убеждена в необходимости создания дружеской, непринужденной рабочей атмосферы. Жизнь слишком коротка, чтобы поступать иначе. Как я неоднократно повторяла, люди работают эффективнее, когда они счастливы и свободно себя чувствуют со своими руководителями. Следова-

тельно, дружеская и продуктивная атмосфера начинается с вас как с руководителя. Ваше настроение оказывает непосредственное влияние на настроение тех, кто вам подчиняется. Приятный, доброжелательный руководитель служит источником меньшего стресса для своих подчиненных, чем деспотичный, которому нравится критиковать людей. Я работала в подчинении у диктаторов, которые всегда были готовы наброситься на работника при малейшем поводе для недовольства. Я также работала в офисах, где все сотрудники настолько боялись поднять глаза от своей работы, что вы почти могли увидеть капельки пота у них на лбу. Это как раз такой вид стресса, без которого мы вполне можем обойтись.

У руководителя обычно есть полномочия либо уволить работника, либо определить его будущее внутри департамента. Работник, лишившийся благосклонности начальника, может жить в постоянном страхе, что ему сделают выговор, понизят в должности или даже уволят. Это вызывает стресс.

Я побывала в таких условиях и никому не пожелаю такого опыта. По этой причине я прилагаю все усилия для создания полностью противоположной атмосферы — такой, в которой люди бы знали, что меня искренне волнует их благополучие. Когда руководителю небезразличны его подчиненные, приятная атмосфера, которую порождает такое отношение, распространяется по всей организации.

Неуверенный руководитель служит источником стресса для других

Люди чувствуют себя на работе более уверенно, когда ими руководит решительный человек. Если руководитель не в состоянии принимать решения и бороться

с проблемами, это вызывает стресс у его подчиненных. Региональный менеджер компании, занимающейся офисным оборудованием, однажды признался мне: «Я совершенно расстроен ситуацией на своей работе. Вице-президент по продажам сказал, что мой участок демонстрирует плохие результаты, и добавил: “Сделай так, чтобы ситуация наладилась”. Но он никогда не называл требуемых показателей эффективности, так что я не понимаю, чего конкретно он хочет. Я также не понимаю, почему он сказал, что у нас падают продажи, ведь они возросли по сравнению с прошлым годом. Мои торговые агенты хорошо работают, и у нас нет проблем в обслуживании существующих клиентов. Я попросил его выразиться точнее, но он отказывается что-либо объяснять». Неудивительно, что этот региональный менеджер по продажам расстроен и испытывает сильный стресс. Когда людей держат в неведении относительно того, чего от них ожидают, возникает тревога.

Хороший руководитель указывает направление

Людям комфортно работать с уверенным руководителем, который указывает им направление движения и точно дает понять, чего он хочет и чего от них ожидает. Некоторых подчиненные называют «жесткими», однако они, по крайней мере, дают понять, что происходит. Разумеется, бывают слишком уверенные руководители — так что никто не осмеливается им возразить, даже когда они явно неправы. В таких условиях работники уклоняются от конфронтации. «Если он что-то решил, — говорят они, — нет смысла с ним спорить. Он начальник, и я бы не хотел ему перечить». Есть разница между уверенным руководителем и деспотом.

Также существует большая разница между руководителем, стремящимся к совершенству, и жестким бескомпромиссным перфекционистом. Последний может оказывать на своих подчиненных необоснованное давление, а никто не может работать хорошо, пытаясь соответствовать неоправданно завышенным ожиданиям. Поэтому, хотя стремление к совершенству вызывает восхищение, к ошибкам и неудачам нужно относиться терпимо. Нереально всегда ожидать безупречности, поэтому руководителю не следует устанавливать для своих подчиненных недостижимые цели.

Я также не считаю правильным установку нереальных сроков. Опрометчиво со стороны руководителя давать работнику задание, на выполнение которого необходимо три дня, но требовать, чтобы оно было сделано на следующий день. Я знаю президента крупного банка, известного тем, что он всегда в последний момент поручает своим подчиненным крупные дела, которые невозможно выполнить за отведенное им на это время. Эти нереалистичные сроки являются для его сотрудников источником ненужного стресса.

Руководитель также должен давать ясные, четкие задания. Люди теряются, когда им просто говорят: «Сделайте что-нибудь по поводу того-то и того-то». На вопрос «Что конкретно вы хотите?» руководитель бросает: «Я не могу вам все разъяснить, просто позаботьтесь об этом. Я занят, и у меня нет на вас времени». Неясное или двусмысленное указание может вызвать стресс и снизить производительность.

Сильнейший стресс испытывают те сотрудники, которых слишком быстро продвигают по карьерной лестнице и назначают на должности, к которым они не готовы. Многие корпорации, в которых была принята подобная практика, затрачивали немало усилий

в бесплодных попытках исправить такие ошибки. По этой причине я предостерегаю женщин от принятия на себя проигрышной роли «номинального» руководителя. Я была свидетелем ситуаций, когда компании продвигали людей на позиции, предусматривавшие обязанности, которые были за пределами их возможностей, вызывая этим у людей стресс. А в тех отраслях, где барьеры для женщин лишь недавно были снижены, давление еще сильнее. Одна женщина, которая за шесть лет выросла из бухгалтера до вице-президента по финансам крупной компании, производящей инструменты, поделилась со мной: «Я на грани нервного срыва. Четверо мужчин в моем подчинении более компетентны, чем я, однако компании необходима была женщина в кресле руководителя, и я оказалась единственным подходящим кандидатом. Я чувствую, что мужчины-руководители в компании возмущены моим продвижением. Иногда мне кажется, что они ждут, когда я потерплю неудачу. Эта должность выше моей компетенции, но если я от нее откажусь, то окажусь на улице в поисках работы. Поэтому я трачу все свое свободное время на дополнительную подготовку. Сначала муж и дети меня поддерживали, но сейчас их терпение на исходе. Я испытываю давление и на работе, и дома».

Я также встречала руководителей, которые слишком усердно пытаются изображать начальников. При этом зачастую меняется личность человека. Часто можно услышать такие замечания, как «Она перестала улыбаться», или «Он, кажется, утратил чувство юмора», или «Я никогда не понимал, какой у нее характер, однако в последнее время она стала очень вспыльчивой». Чтобы показаться своим парнем, некоторые новоиспеченные руководители начинают сквер-

нословить, а это может привести к потере уважения коллектива. Я никогда не использую нецензурные слова, и поскольку этого не делаю я, то не делают и окружающие. Я думаю, что немногие женщины чувствуют себя комфортно, используя нецензурную лексику, и мало кто из женщин уважает сквернословящих людей. Для любого человека унижительно использовать в речи неестественные для себя выражения. Когда женщины-руководители начинают подражать мужчинам, чтобы добиться принятия с их стороны, стресс неизбежен. Наиболее эффективный для женщин способ продвижения по карьерной лестнице — это оставаться самими собой.

Перемены могут служить источником стресса

Перемены, независимо, к лучшему или к худшему, являются еще одной причиной возникновения стресса. Любой психолог скажет, что некоторые люди могут серьезно заболеть из-за стресса, вызванного крупной жизненной переменой — например, смертью любимого человека, разводом или потерей работы. Даже счастливое событие, такое как свадьба, может вызвать стресс, который приведет к проблемам со здоровьем. Какова бы ни была природа перемен, у некоторых людей они могут вызвать стресс. Поэтому изменения нужно внедрять постепенно, давая время людям к ним приспособиться. И всегда, когда это возможно, они должны принимать участие в этом процессе, начиная с его ранних этапов. Помните: люди будут поддерживать то, что помогли создать. Когда мы вносим какие-либо изменения, затрагивающие Независимых Консультантов, будь то пересмотр схемы выплаты комиссионных,

повышение цен, обучающие программы или методы командообразования, мы заранее предупреждаем их об этом, так что у каждого имеется достаточно времени, чтобы свыкнуться с новостью.

Мы всегда стремились создать для наших людей атмосферу, вызывающую минимальный стресс, и предпринимали для этого определенные меры. Мы доводим до сведения всех сотрудников, что каждый руководитель всегда доступен, когда к нему необходимо обратиться с какой-либо проблемой. Мы поощряем всех работников, которые чем-либо обеспокоены, говорить об этом во всеуслышание. Я считаю, что, если человек испытывает значительный стресс, первое, что ему нужно сделать, — это начать бороться с проблемой. Проблемы, оставленные без внимания, лишь усугубляются.

Люди часто говорят мне: «Занимая такую ответственную должность, вы, должно быть, испытываете гораздо больший стресс, чем в начале вашей карьеры». Хотя многие полагают, что уровень стресса зависит от продвижения вверх по карьерной лестнице, я с этим не согласна. Я переживала значительно больший стресс, когда мне приходилось беспокоиться, хватит ли моего заработка на покупку еды и одежды для детей, а также на оплату жилья. Неуверенность, испытываемая мной в условиях такой неопределенности, была гораздо сильнее, чем сейчас, когда я занимаю руководящую позицию. И хотя с тех пор, как мы основали наш бизнес, прошло много лет, я не забыла, каково испытывать такой стресс. Я думаю, каждому руководителю полезно помнить о начале своей карьеры. Это помогает правильно оценивать вещи, а также понимать, опираясь на собственный опыт, проблемы ваших подчиненных.

Независимые Национальные Лидеры рассказывают о том, как принципы Мэри Кэй воплощаются в жизнь сегодня

«Я считала, что бизнес Mary Kay® подходит лишь для американских женщин. Когда я узнала больше, я поняла, что работа может доставлять полноценное удовольствие, — рассказывает *Моника Медина Оливер* из Аргентины. — Я считаю, что работа должна быть не стрессом или жертвоприношением, а источником радости».

«Для женщин, которые работают на дому, источником стресса могут служить плохие привычки или неорганизованность. Мэри Кэй считала, что мы должны установить для себя рабочие часы — пусть даже рабочий график будет гибким — и выработать механизм совмещения работы и семьи. Тогда мы научимся организовывать свое время», — считает *Эдди Хаули-Беггроу* из США.

«Никто не может быть успешным в условиях постоянного давления. Это вредно для умственного и физического состояния», — уверена *Мэри Дайем* из США.

«Поскольку мы занимаемся собственным бизнесом, для нас первостепенное значение имеет мотивация. А единственный способ самомотивации — самодисциплина. Хорошо снижает стресс список шести важнейших дел, — рассказывает *Уинн Лу Фергюсон* из США. — Вечером накануне вам необходимо расположить в порядке убывания важности шесть важнейших дел на *следующий* день. Обучение этому приему — первый необходимый шаг, когда мы начинаем работать на себя».