

Руководство для руководителей по поведению в ситуациях кризиса и неопределенности

Методическое руководство



Иван Канардов
Кирилл Шкабаро
Виталия Кириенко

2022

Содержание

<u>Введение</u>	3
<u>Как неопределенность влияет на сотрудников</u>	4
<u>Как компании адаптируются к кризису и неопределенности</u>	5
<u>Как руководителю выстроить работу с сотрудниками в ситуациях кризиса?</u>	6
<u>Как сотрудникам справиться с тревожными переживаниями</u>	11
<u>5 стратегий самостоятельной работы с тревогой</u>	14
<u>Основные идеи</u>	18
<u>Алгоритм разделения видов беспокойства</u>	20



Введение

Коронавирус, политическая напряженность, экономический спад, нарушение старых связей, все эти события, влияют на жизнь сотрудников. Они ощущают нестабильность, страх за свое будущее, а это снижает эффективность работы.

Сталкиваясь с событиями такого рода, руководители зачастую теряются - не знают как управлять командой в таких ситуациях, как мотивировать, как помочь справиться с тревогой. В руководстве мы попытаемся более подробно ответить на эти вопросы, взглянув на них с психологической точки зрения.

Явления, с которым сейчас столкнулось большинство Компаний, можно описать с помощью термина "кризис". С одной стороны, он действительно несет в себе угрозу катастрофы, столкновения с трудностями и тяжелыми последствиями, подвергает угрозе стабильность и возможности дальнейшего развития. В то же время, нельзя упускать другую сторону кризиса - **возможность создания новых инструментов управления и реагирования**, для выхода на новый уровень развития.

Вы часто могли слышать вдохновляющие цитаты о том, что кризис это точка роста, вызов, новые возможности и тому подобное. Иногда подобные фразы вызывают раздражение, так как кажется, что их писали люди, никогда не сталкивающиеся с реальными проблемами. Тем не менее, такая точка зрения помогает найти более устойчивую опору в процессе разрешения кризисных ситуаций. Можно сколько угодно негодовать, ругать всех вокруг и злиться, однако более выигрышная позиция будет заключаться в принятии новой реальности и поиске способов взаимодействия с ней.

Кризис, это тест, который определяет, сможет ли компания адаптироваться к новым условиям, и выработать новые формы взаимодействия с новой реальностью. Сможет ли руководитель сориентироваться и собрать команду, настроенную на исследования новых условий и поиск подходящих решений.



Как неопределенность влияет на сотрудников

Ситуация неопределенности не согласуется с одной из важнейших потребностей человека, а именно желанием **иметь стабильную и ясную картину мира**, на основе которой мы можем планировать свои действия, принимать решения, просчитывать будущее. Столкновение с неопределенностью, для кого это вызов, для другого возможность научиться новому, а для кого-то это угроза всему дальнейшему существованию. Как влияет неопределенность:

- ✓ **Вызывает тревогу**, так как человек будет инстинктивно готовиться к худшему, просчитывая все возможные сценарии будущего. В таком случае, есть риск погрязнуть в бесконечном поиске ответов на вопросы "А что если..."
- ✓ **Негативно влияет на способность мыслить рационально и принимать взвешенные решения**. Особенно если это связано с чувством тревоги, человек может неосознанно фильтровать информацию, воспринимая только то, что согласуется с негативными сценариями.
- ✓ **Вызывает желание избежать ответственности за любые решения**. В данном случае избегание - это тактика, которая помогает пережить негативные эмоции, снизить их интенсивность. В краткосрочной перспективе от этого становится легче, однако со временем такое поведение может стать привычным и вряд ли приведет к чему-то хорошему.



Как компании адаптируются к кризису и неопределенности

Так же как и у каждого отдельного человека, есть свои особенные стратегии совладания с кризисными ситуациями, мы можем выделить стратегии характерные для всей Компании целиком.

Стратегии адаптации к кризису и неопределенности



Выбор стратегии, зависит не только от имеющихся у руководителя и сотрудников навыков, опыта и мудрости. Выбор начинается, прежде всего, с определения позиции активности или беспомощности. Даже при отсутствии понимания того, что делать дальше, всегда остается возможность это понимание искать, исследовать и развивать.



Система пульс-опросов, позволяет контролировать состояние сотрудников и оперативно принимать меры, по изменению настроений, предупреждению конфликтов. Подробнее - [здесь](#).

Как руководителю выстроить работу с сотрудниками в ситуациях кризиса?

Кризисные события, с которыми сейчас столкнулось большинство компаний, по-разному отражаются на сотрудниках. Управлять этими процессами очень трудно, ведь на то, как люди воспринимают, и реагируют на стрессовые ситуации, влияет большое количество личных факторов и индивидуальных особенностей. С другой стороны, если представить команду сотрудников как единый живой организм, можно выделить целый спектр разнообразных стратегий и способов преодоления кризиса.

В данной части мы бы хотели отразить психологические аспекты, которые могут помочь руководителю более гибко и полноценно адаптироваться к нынешней ситуации, и выстроить наиболее продуктивную стратегию действий. Существует 5 основных стратегий, которые необходимо использовать руководителю, чтобы снизить тревожность сотрудников и повысить эффективность их работы.



1. Изменение стиля руководства

Адаптация к любому кризисному периоду требует пересмотра принятых форм и стиля руководства, а также проявление некоторой гибкости в этом плане. Это будет касаться сферы планирования, мотивации, коммуникации с сотрудниками и многого другого.

Можно сказать, что в данный период важно войти в, своего рода, **антикризисный режим**, то есть состояние повышенной бдительности к поступающей информации, усилению собственных ресурсов и разработке возможных стратегий решения проблем. Для решения этой задачи, мы предлагаем вам методы, описанные ниже.

2. Смена позиции руководителя

В кризисные моменты, роль руководителя приобретает особое значение. Руководитель, на своем примере, демонстрирует ту модель поведения, которую сотрудники могут воспринять как образец для подражания. К сожалению, многие воспринимают это как необходимость изображать наигранную стойкость, жизнерадостность и проявлять необоснованный оптимизм. Как правило, такие сигналы со стороны руководителя сбивают с толку и вызывают недоумение у большинства. В то же время, руководитель, который впадает в панику, вряд ли сможет замотивировать своих сотрудников на активные действия.

О чем это говорит? О том, что многие сотрудники перенимают тот стиль совладения с кризисными ситуациями, который демонстрирует их руководитель. Для этого, очень важно чтобы руководитель мог сам позаботиться о своем эмоциональном состоянии и не дать тревожным переживаниям себя захватить (о том, как это сделать, вы можете почитать в главе "Как сотрудникам справиться с тревожными переживаниями").

Как мы уже говорили ранее, позиция необоснованного оптимизма вряд ли будет уместна в кризисных ситуациях. Утверждать, что все будет хорошо, в ситуации, когда основания для прогнозов меняются по несколько раз в день - как минимум ненадежно. Гораздо более продуктивной, будет позиция исследователя, то есть человека, который признает сложность возникшей ситуации, при этом принимая меры по ее изучению, анализу, поиску недостающей информации и совершению активных действий. Это означает, что с какими бы сложными ситуациями вы бы не столкнулись, у вас всегда есть возможность найти способ изучить их и хотя бы попытаться найти решение.

3. Налаживание постоянного информирования

Каждый человек по-особому относится к ситуациям неопределенности в будущем, однако в большинстве случаев, неопределенность вызывает тревогу, страх и чувство озабоченности. Это случается из-за того, что человеку свойственно пытаться выстроить стабильную и ясную картину происходящего и того, что его ждет. Если этого не получается, то место в сознании, которое не заполнено информацией, может заполняться различными тревожными фантазиями, предсказаниями и предположениями.

Чтобы минимизировать этот процесс, стоит наладить каналы информирования для сотрудников. Это могут быть корпоративные чаты, рассылки писем, ежедневные встречи и т.д.

Информирование может касаться следующих пунктов:

- Изменение бизнес-процессов Компании;
- Дальнейшие стратегии развития Компании;
- Ключевые решения Компании;
- Решения, связанные с сотрудниками;
- Решения, связанные с клиентами и партнерами.

4. Привлечение сотрудников

Возникновение кризисных ситуаций в Компании можно рассматривать и как повод проверить на прочность, либо же усилить корпоративную культуру. Когда люди объединяются для совместного решения проблем, это так или иначе положительно влияет на чувство сплоченности и командный дух. Сотрудники, объединенные вокруг одной цели (а в данном случае - это преодоление кризиса) способны сделать гораздо большее, нежели сотрудники, отстраненные от решения проблем Компании.

Для того чтобы привлечь сотрудников к поиску идей, можно:

- ✓ Организовать корпоративные чаты с возможностью вносить свои предложения
- ✓ Организовать мозговые штурмы, тематические встречи
- ✓ Создать общий документ для обсуждения решений и идей

5. Разработка возможных сценариев

В ситуациях неопределенности, люди склонны фантазировать и просчитывать худшие сценарии развития будущего. В некоторых ситуациях это позволяет лучше подготовиться к таким событиям, однако в большинстве случаев это только выматывает и истощает. Одним из способов решения этой проблемы, будет разработка 2-4 возможных сценариев (в том числе и самых худших), а также создание пошагового плана действий в подобных ситуациях.

Если сотрудники увидят, что даже при худшем варианте развития событий, у них останется возможность для активных действий, поиска решения и сбора информации, это может остановить поток тревожного фантазирования.

Дополнительные меры помощи и контроля

Каждый человек по-разному проходит через кризисные события. Для кого-то это всего лишь временный дискомфорт, а для кого-то это может стать серьезным стрессовым событием, выбивающим из привычного ритма жизни. Чтобы помочь таким сотрудникам справиться со своими эмоциями, важно создать возможность для обращения за психологической помощью и поддержкой. Для этого необязательно нанимать в штат корпоративного психолога, так как достаточно предложить сотрудникам оплатить отдельные сессии с психологами на онлайн-платформах.

Кроме того, можно разослать сотрудникам специальные методички, брошюры, ссылки на интернет-ресурсы, где предоставлялась бы информация о способах преодоления стресса.

Одним из эффективных способов провести диагностику сотрудников на тему повышенной тревожности, является [пульс-опрос](#). Этот метод позволяет быстро определить актуальное состояние сотрудника, а также увидеть каким образом кризисная ситуация сказывается на команде в целом.



Итог

Основная идея данных рекомендаций заключается в поиске новых способов управления и коммуникации с сотрудниками. Важно помнить, что коммуникация, должна строиться на принципах открытости, полноты и прозрачности информации, а также декатастрофизации происходящего. Если сотрудники видят, что, несмотря на тяжелые времена, их руководитель не теряет самообладания и остается в позиции активного исследования и поиска решений, это уже само по себе становится мотивирующим фактором.



Как сотрудникам справиться с тревожными переживаниями

Кризисные ситуации вызывают напряжение, находится в таких чувствах долгое время - неприятное занятие, чрезмерная тревожность может значительно снизить уровень общей активности и работоспособности.

Первое с чего нужно начать работу, если вы ощущаете тревогу - определите, что вы сейчас чувствуете!

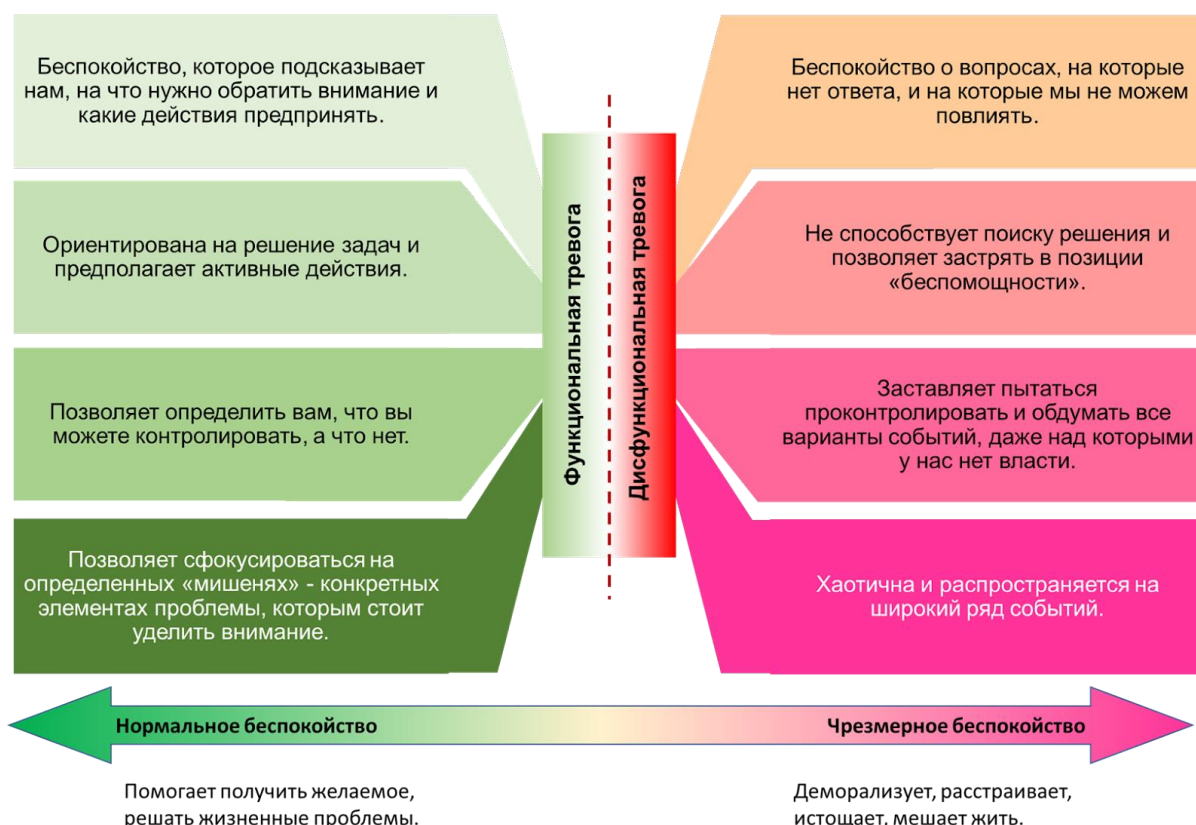
На **физиологическом** уровне, тревогу можно описать как повышенное сердцебиение, слабость, напряжение в теле, сухость во рту, дрожь и тому подобное. Эти реакции направлены на мобилизацию организма для борьбы с опасностью, даже если она находится в будущем или вообще неясна.

Но тревога это и **особый образ мышления**. В основном, это целый набор мыслей и образов, который запускается со слов **«А что, если...»**. Это своего рода телепорт в будущее, в целый ряд страшных и неприятных сценариев, в которых нам будет плохо. Гораздо лучше, если мы начнем обдумывать все это сейчас, стараясь таким образом подготовиться ко всем возможным последствиям. Это защитный механизм, который приносит лишь кратковременно облегчение.

Прежде всего, стоит помнить, что тревога, как и любая эмоция — это **сигнал**, который содержит в себе информацию о том, что **определенные наши ценности находятся под угрозой**. Это сигнал о том, что условия, в которых мы оказались, могут угрожать возможностям удовлетворения наших потребностей - потребность в безопасности, в стабильности, самоактуализации.

Очень важно уметь расшифровать этот сигнал, чтобы знать, какие действия необходимо предпринять сейчас, чтобы защитить себя в будущем. Однако тревогу на этот счет, можно так же разделить на два вида: **функциональную** (то есть полезную и нужную для нас) и **дисфункциональную**, которая в большей степени причиняет урон, нежели помогает разрешить проблемы. Давайте разберемся, чем они отличаются.





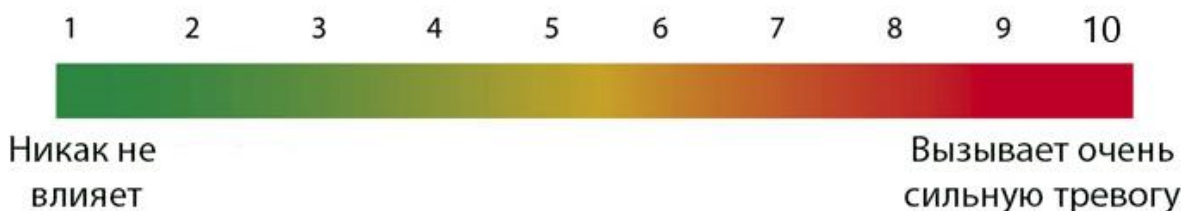
Как мы видим, «полезная» и функциональная тревога подсказывает путь к действию, все остальные виды беспокойства лишь истощают.

На самом деле, какой **вид беспокойства мы выберем, зависит от нас, чем от внешних обстоятельств**. Чем больше вы подпитываете чрезмерное беспокойство своими мыслями, воображением будущего, попытками его просчитать - тем больше она разрастается. Точно также и с **нормальным беспокойством** - чем больше вы исследуете причины своего переживания, задумываетесь о своей зоне ответственности и о конкретных действиях по преодолению тревоги, тем больше шансов, что вы не «провалитесь» в тревожные настроения и укрепите себя в позиции активности.

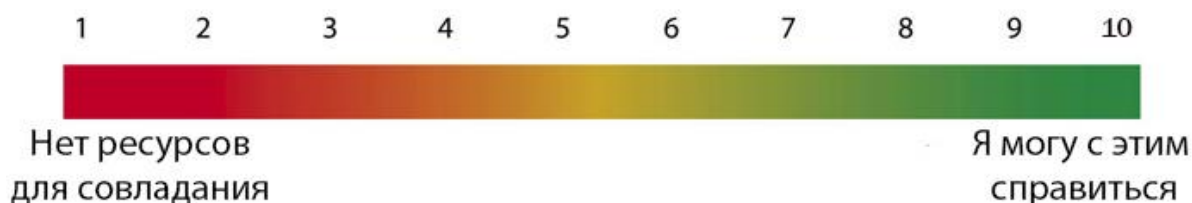
Важно: Дисфункциональная тревога это не повод обесценивать свои или чужие чувства говоря что-то в стиле «Это бесполезное чувство, перестань в нем находиться. Тебе не стоит так об этом думать. Не тревожься зря».

Уровень своей тревоги, можно оценить математически:

1. Оцените от 1 до 10 уровень угрозы вашему эмоциональному благополучию и спокойствию, таких действий как: чтение новостей, фантазирование о будущем и попытки к нему подготовиться.



2. Оцените от 1 до 10 количество ваших сил, ресурсов и знаний, чтобы справиться с этой угрозой



Сделайте расчет по формуле:

$$\text{Тревога} = \text{Оценка собственных сил} - \text{Оценка уровня угрозы}$$

Если у вас положительное число больше 5 - причин для беспокойства нет.

Если меньше 5, то есть поводы задуматься.

Если вы получили отрицательное число — значит вы на верном пути к истощению. Вы оцениваете себя гораздо более слабым и беспомощным, чем ситуация, с которой вам предстоит столкнуться, вам действительно будет тяжело жить в ожидании потенциально опасных событий.

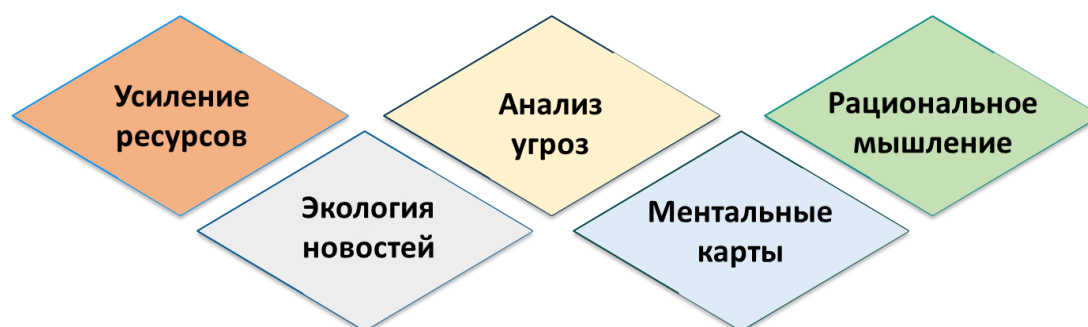
Что в таком случае можно предпринять? Работа может идти в нескольких направлениях: к усилению своей позиции и увеличению ресурсов, а также переоценке реальной угрозы.



Оценка способности преодолевать стресс. Тест, определяющий общий уровень стрессоустойчивости сотрудника, выявляющий в каких сферах работы, человек чувствует себя наиболее уязвимым, а также предпочтительные для человека стратегии решения проблем (копингстратегии). Свяжитесь с нами, чтобы узнать больше.

5 стратегий самостоятельной работы с тревогой

Стратегии самостоятельной работы с тревогой



1. Усиление ресурсов

Процесс усиления собственных сил и ресурсов должен быть максимально всесторонним и всеобъемлющим. Это базовый уровень, с которого стоит начинать, прежде чем пытаться разобраться со своими тревожными мыслями. Важно, чтобы вы могли уделить внимание не только эмоциональному состоянию, но и также телесному. Что для этого можно сделать:

- ✓ Физические нагрузки, спорт
- ✓ Сон и отдых
- ✓ Дыхательные упражнения (дыхание – это самый древний способ саморегуляции, о котором не стоит забывать).
- ✓ Сферы жизни, полностью отгороженные от повестки и новостей (книги, фильмы, творчество, любимое дело)
- ✓ Общение (плоскость, где можно выразить свои чувства чтобы, они не бурлили внутри)
- ✓ Консультация с психологом
- ✓ Все, что вы можете придумать сами, и что дает вам силы и приятные эмоции

Иногда тревожные состояния засасывают настолько сильно, что полностью выключают нас из этих сфер. В таких случаях лучше просто организовать структуру своего дня, где были бы все эти элементы. Простое и четкое планирование. Попробуйте найти и составить список вещей, которые поддерживают именно вас.

2. Экологичное потребление новостей

Выстраивание логичной и понятной картины реальности и происходящих событий является естественным желанием и потребностью. Это дает чувство контроля и позволяет ориентироваться в том, что происходит (по крайней мере, так может казаться).

На самом деле, зачастую, информация, которую мы получаем, скорее дезориентирует, множит реальности, в которых может случиться что-то ужасное. Это не только не позволяет подготовиться к катастрофическим событиям, но и выключает нас из жизни в настоящем. Важно помнить, что помимо повестки в новостных лентах есть еще и ваша жизнь, в которой вы по-прежнему можете участвовать. Возможно, хорошим решением в данном вопросе, будет дозированное изучение новостей (2-3 раза в день), и выбор только тех источников, которые вы можете считать надежными

3. Анализ уровня угрозы

Работа в данной области более сложная и порой требует помощи другого человека, взгляда со стороны.

Самое главное здесь заключается в том, что во многих тревожных сценариях будущего, люди исключают важнейший элемент - а именно позицию, в которой они действительно могут что-то делать, исследовать, искать решение и проявлять активность. Обычно тревожные фантазии воспроизводят самые страшные последствия будущего, а затем обрываются, перескакивая на новый сценарий.

В таком случае это не только не делает нас более подготовленными к чему-то тяжелому и неприятному в будущем, но и сжигает наши силы и ресурсы в настоящем.

- ✓ Попробуйте задать себе следующие вопросы относительно наиболее беспокоящих вас сценариев будущего:
- ✓ Какие самые худшие из возможных сценариев могут возникнуть?
- ✓ Мой страх базируется на реальных фактах или на воображении?
- ✓ Что я смогу сделать, если это произойдет? Что мне лучше всего сейчас сделать?
- ✓ Каких знаний и умений мне не хватает, чтобы справиться с этой ситуацией? Где я могу их получить?
- ✓ К кому я могу обратиться за помощью?
- ✓ Где я сейчас нахожусь, в каком облаке мыслей и чувств? В каком состоянии я окажусь, если буду следовать за этими мыслями?
- ✓ Какие мысли вызывают во мне больше всего беспокойства?
- ✓ Помогает ли мне тревога относительно вещей, на которые я не могу повлиять? Эти мысли мотивируют меня что-либо делать?
- ✓ Что бы вы сказали ребенку или своему другу, если бы он оказался в подобной ситуации? Можете ли вы сказать это себе?

Суть этих вопросов чтобы «вытолкнуть» себя с позиции беспомощности, остановить поток хаотичных тревожных мыслей, нащупать позицию активности и стать для самого себя более рациональным собеседником.

4. Ментальные карты

Главное достоинство метода в том, что он позволяет разгрузить «оперативную память» нашего мозга, остановить процесс пережевывания одних и тех же мыслей, и более основательно подумать над беспокоящими нас вопросами. Метод похож на то, будто бы мы выносим весь внутренний процесс мышления из головы - наружу

Что для этого нужно?

- ✓ На центре листа формата А4 (или больше) выписываем главный, беспокоящий нас вопрос (или переживание).
- ✓ Вокруг данного вопроса начинаем выписывать все имеющиеся на этот счет мысли, чувства, факты, предположения, идеи и вообще все.
- ✓ Окидываем все взглядом пытаюсь увидеть какие-то общие группы мыслей и чувств, тайные пружины и закономерности нашего мышления. Если это получится, создаем отдельные категории («мои страхи», «то, что мне мешает», «то, что мне помогает», «где взять силы» и так далее).
- ✓ Еще раз окидываем все взглядом и намечаем процесс дальнейшего разбирательства с беспокоящим вас вопросом. Выделяем проблемные области, где нам не хватает определенных знаний, намечаем путь действий, которые могут помочь, выписываем мысли, которые позволяют взглянуть на все более адекватно.

Вы также можете использовать для построения карты, вопросы из раздела выше



5. Рациональное мышление

Вероятно вы уже слышали о таком понятии, как когнитивные искажения. Это, своего рода, ошибки мышления, которые не позволяют нам правильно оценить происходящее, выстроить соответствующую модель реальности, и как следствие найти правильные способы с ней взаимодействовать.

Давайте разберемся, какие когнитивные искажения могут включаться в ситуациях кризиса и неопределенности:

1. **Катастрофизация** - эмоциональное усиление возможных негативных последствий. Восприятие дискомфорта как чего-то невыносимого, чего нельзя пережить или же с чем нельзя справиться.

Пример: “Если нам придется кого-то уволить это будет полный крах, мы потеряем все доверие сотрудников”.

Как справляться: почти все катастрофические размышления обрываются там, где нужно подумать “а что я смогу сделать, оказавшись в этой ситуации?”. Если представить себе несколько наиболее худших сценариев, и постараться подробным образом определить свою стратегию поведения, потребность катастрофизировать будущее может отпасть.

2. **Ментальный фильтр** - восприятие только негативной информации, или же той, которая соотносится с имеющимися гипотезами и убеждениями.

Пример: прислушиваться только к плохим новостям, которые подтверждают их опасения, что все будет беспросветно плохо.

Как справляться: Задать себе следующие вопросы: “Что остается вне фокуса моего внимания? Какие аспекты проблемы я могу игнорировать или замечать? Вижу ли я всю картину целиком или только то, что хочу видеть?”

3. **Эмоциональное обоснование** - использование собственных эмоций, в качестве аргументов и доводов для прогнозирования, принятия решений.

Пример: “Я чувствую, что все будет плохо, а значит, нет смысла что-то предпринимать”

Как справляться: Задать себе следующие вопросы: “На основе какой информации я делаю выводы? Я основываюсь на своем воображении и эмоциях или же на реальных фактах?”

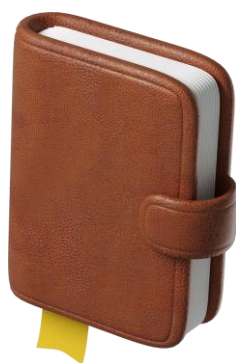
Дихотомическое мышление - мышление крайностями, “либо все, либо ничего”.

Пример: “либо мы добиваемся таких же результатов, как и до кризиса, либо закрываемся”

Как справляться: обратить внимание на промежуточные этапы, которые могут быть между двумя крайностями, описать их как можно более подробно.

Основные идеи

1. Кризис - это не только сложный, переломный период, но и возможность выйти на новый уровень развития.
2. Адаптироваться к кризису поможет позиция принятия и исследования новых условий реальности.
3. Коммуникация, во время кризисного периода должна строиться на принципах открытости, полноты и прозрачности информации, а также **декатастрофизации** происходящего.
4. В ситуациях повышенного стресса и напряженности, прежде всего нужно укрепить свою позицию и ресурсы. Только после этого, вы сможете повлиять на внешние условия.
5. Тревога - это не только чувство или эмоция, это еще и образ мышления. Он выражается в попытках контроля сценариев будущего, а также катастрофической оценке любых неприятных последствий.
6. Тревога, как и любое чувство, нуждается в пространстве и внимании внутри нас. Только так она сможет сбыться, освободив место для других чувств.
7. Тревога может помогать нам предпринимать конкретные действия, защищать и отстаивать то, что для нас важно, а может и полностью изматывать нас, не приводя ни к чему.
8. Между этими двумя стилями можно выбирать.
9. Тревога возникает, когда мы недооцениваем свои ресурсы и переоцениваем потенциальный уровень опасности.
10. Переоценить уровень опасности можно путем рационального разговора с самим





Помогаем людям
управлять людьми

Сайт компании
<https://hr-consulting.online/>

По вопросам
консультации и сотрудничества

свяжитесь с нами

info@hr-up.ru

или

+7 495 128 28 54

Приложение 1.

Алгоритм разделения видов беспокойства о реальных проблемах и «гипотетического» беспокойства

