

Stres i równowaga między pracą a życiem

Stres jest inny

Tematyka stresu zasadniczo różni się od wszystkich innych tematów szkoleń dostarczanych przez pracodawców. Może być bardzo osobisty, nie chodzi tylko o pracę i skupia się na uczuciach bardziej niż faktach, choć nie zawsze jest to oczywiste. Ponadto, wiele wypróbowanych i przetestowanych technik utrzymywania stresu z odległości jest tylko zestawem sugestii lub możliwości i wymaga indywidualnego wyboru, aby dopasować się do różnych osobowości i indywidualnych okoliczności. Dla wielu istnieje pewna wspólna podstawa, ale nie ma rozwiązania "jedna kapsułka dla wszystkich".

1.1 Każdy jest unikalny

Nie chcę, aby ten tekst został zrozumiany dość odwrotnie od zamierzenia i mam nadzieję, że podczas lektury doszycie do wniosku, że jest to przyjemne i odnosi się do realiów codziennego życia dla was i waszego zespołu i innych w waszym życiu z dala od pracy. Jednak nie jest to fantazyjny pomysł, że niektóre kluczowe aspekty naszej podatności na stres będą zakorzenione w sposobie, w jaki byliśmy traktowani i traktowani od momentu narodzin. Czy nam się to podoba, czy nie, w dużej mierze utknęliśmy w tym i z jego różnymi możliwymi konsekwencjami, które mogą być pozytywne lub negatywne. Uważajcie, że wraz z wiekiem nasze postrzeganie jakichkolwiek negatywów w naszym wychowaniu może być przesadzone, a pozytywy zdyskontowane. To samooszukiwanie może się zakorzenić i nie jest pomocne. Więcej na ten temat i jak najlepsze mogą być negatywy zaadresowane zostaną omówione później.

1.2 Przeciwności biegunowe

Większość guru w dziedzinie edukacji zarządzania ludźmi sugeruje, że ogólnie rzecz biorąc, pożądane jest traktowanie wszystkich członków zespołu w taki sam sposób. Na pierwszy rzut oka wydaje się to dobrą praktyką, ale popieram ten pomysł tylko do tego stopnia, że menedżer powinien być sprawiedliwy i konsekwentny w sposobie traktowania każdej osoby. Weźmy pod uwagę skrajne kontrasty między osobą A, która w życiu otrzymała bardzo trudną kartę z ręki i niesie wiele ciężarów, a mimo to jest zawsze pogodna i pozytywna, a osoba B, która nie ma takich zmartwień, jest zawsze jęcząca i negatywna. Świadomie lub nie, ich kierownik prawdopodobnie potraktuje ich inaczej. Chciałbym pójść dalej i zasugerować, że wasz związek z każdym członkiem waszego zespołu jest wyjątkowy. Oczywiście osobowość osoby B i jej negatywne nastawienie sprawia, że są bardziej podatni na stres, a ich spojrzenie na życie może wpłynąć negatywnie na innych członków zespołu.

1.3 Kto przyzna się do stresu?

W departamencie, powiedzmy, dwudziestu lub więcej pracowników, prawdopodobnie istnieją cztery kategorie dotyczące samooceny lub dopuszczenia do stresu.

a) Osoba, która wie, że jest zestresowana, ale próbuje ją ukryć i niechętnie to przyznaje. Zakopując je, narażają się na ryzyko eskalacji.

b) Ten, kto wie, że jest zestresowany, zmierzy się z tym i postanawia coś z tym zrobić. Odważny w pewnych okolicznościach, ale rozsądny krok do ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego.

c) Ten, kto jest zestresowany, ale naprawdę nie rozpoznaje go, nawet jeśli jest to oczywiste dla kolegów. Wydaje się to dziwne, ale spotkałem wielu z nich i wyjaśnię to później.

d) Osoba, która tak naprawdę nie jest zestresowana, ale chciałaby, aby ludzie wokół niej myśleli, że są. Ból dla kolegów i trudny do opanowania

1.4 Perspektywy płci

To nie jest seksistowska obserwacja, ale prosty fakt. Typowy mężczyzna jest znacznie mniej prawdopodobny niż typowa kobieta, która musi stawić czoła stresowi i dlatego jest mniej prawdopodobne, że coś z tym zrobi. W konsekwencji większość kobiet (nie wszystkie) radzi sobie z tym lepiej. Zasugerowałem już, że fakty niezmiennie wydają się wyzwalać stresowi, ale także zasugerowały, że to uczucia, które wywołują, są naprawdę ważne i wymagają zaadresowania. Jak często słyszysz dwóch mężczyzn mówiących: "Chodźmy do pubu, aby omówić nasze uczucia"? Większość kobiet lepiej radzi sobie ze stresem, ponieważ prawdopodobnie porozmawia o tym z przyjacielem, kolegą lub członkiem rodziny. Oczywiście są one także niezmiernie lepsze w wielozadaniowości, głównie ze względu na neurologiczne połączenia między przedziałami ich mózgu. Różni się to od mężczyzny, co pozwala im jednocześnie wykorzystywać więcej części mózgu. Jak denerwujące może być dla człowieka, gdy jego partner robi krzyżówkę, słucha radia i przygotowuje posiłek, wszyscy z jednakową uwagą, a jego uwaga skupia się na naprawianiu nowego bezpiecznika w wtyczce miksera! Nie jest też niespodzianką, że na moich warsztatach, gdy frekwencja opiera się na samoselekcji, większość miejsc zajmują kobiety. W organizacji zatrudniającej mniej więcej taką samą liczbę każdej płci zwykle będzie uczestniczyło dziesięć kobiet i dwóch mężczyzn. Jeszcze bardziej frustrujące jest to, że mężczyzna uczęszczający na obowiązkowe warsztaty informuje później, że nie chciał uczestniczyć, ale bardzo się z tego cieszył. Tak więc sprawa macho nie może być zignorowana, a menedżerowie muszą ją brać pod uwagę, być może w zakresie bliższego obserwowania mężczyzn niż kobiet w ich drużynie. Słowo ostrzeżenia dla każdego menedżera, który jest jednym z niewielu, który nie ma osobistego doświadczenia ze stresem i "nie wierzy w to". Moje doświadczenia sugerują, że trudno im nie okazać swojej niechęci wobec tych, którzy mogą potrzebować ich wsparcia i pomocy, a tym samym pogorszyć sytuację nieszczęśliwej osoby. Zdolność do wyobraźni, aby postawić się na nogi innych, jest nieocenionym atutem dla skutecznego menedżera ludzi.

Dlaczego wzrasta stres?

Współczesne stresy wydają się być bardziej rozpowszechnione niż kiedykolwiek wcześniej i wiele z nich jest oczywistych, takich jak więcej pracy mniej ludzi, niepewność finansowa, niepewność zatrudnienia, ciągły pomiar wydajności, rosnący wymóg natychmiastowej informacji lub odpowiedzi, niemożliwe cele, praca żonglerka / priorytety domowe, wady technologii cyberprzestrzeni, przygnębiający stan rzeczy w wielu częściach świata i wiele innych. Innym powodem sugerowanym czasem jest to, że dzięki szeroko zakrojonym badaniom, o tej tematyce wiadomo już dużo więcej, a niektórzy sugerują, że zachęca to do

niezdrowej ostrożności. Zgadzam się z tym, ale sugeruję, że faktycznie podkreśla to potrzebę bardziej wszechstronnego zrozumienia tematu, a nie powierzchowności.

2.1 Czy to wszystko może być winą innych?

Poproś grupę menedżerów lub pracowników, aby dobrowolnie zgłosili się na co dzień, a ich różnorodność jest zawsze uderzająca.

- Ustalanie nierealistycznych terminów
- Stan sypialni mojego nastolatka
- Ludzie nie oddzwaniają do mnie
- 300 e-maili czeka na mnie po dwóch dniach pobytu
- Mój szef mnie ignoruje
- Korki na drodze do pracy
- Koledzy beczynnie gadają, gdy wszyscy jesteśmy tak zajęci
- Starsze panie trzymające wszystkich przy wyjściu
- Wielokrotnie wybierane systemy telefoniczne
- Ludzie, którzy wydają się nie przejmować
- Kotka mojego sąsiada
- Bezcelowe spotkania, które trwają zawsze

Następnie poproś ich, aby wskazali wspólny link, a ktoś ostatecznie zgłosi się, że wszyscy bezpośrednio lub pośrednio odnoszą się do innych osób. Zachęcam ich do uznania, że jest to po prostu "życie", jest praktycznie nieuniknione i ogólnie rzecz biorąc niewiele można zrobić o jego zmianie. To czasami wywołuje gorące oskarżenia o samozadowolenie lub defetyzm, ale znacznie, taka wrogość będzie pochodzić przede wszystkim od tych, którzy już okazali się bardziej zestresowanymi członkami grupy. Jedną z kluczowych umiejętności radzenia sobie z potencjalnymi stresorami jest identyfikacja i nauka tolerowania tych rzeczy, których nie można zmienić.

2.2. Samo rozpoznanie i uczciwość

Biorąc pod uwagę założenie, że mamy wybór w zakresie, w jakim pozwalamy na codzienne frustracje i niepowodzenia wpływające na nasz nastrój, wynika z tego, że nasze postrzeganie takich spraw ma kluczowe znaczenie i oczywiście mogą one zmieniać się niepokojąco z dnia na dzień, pod wpływem tego, co jeszcze działo się w pracy, domu, a nawet w podróży między nimi. Trudna sytuacja może nas ożywiać, podczas gdy identyczna sytuacja jutro może być ciężarem. Podwójne uznanie, że (a) mamy wybór percepcji i (b), że często możemy być naszym najgorszym wrogiem, nie jest łatwe do zapamiętania, gdy mamy zły dzień. Jeśli jesteśmy zbyt pochłonięci przez negatywy, mdlejemy i trudno nam dostrzec drewno. Samobiczowanie!

3 Definicje odkrycia

Prośba delegatów o rozważenie i zapisanie własnej osobistej definicji stresu zaczynającej się od słów "Dla mnie stres jest ...", a następnie odczytanie jej grupie przynosi z domu niezwykle różnorodność perspektyw i demonstruje menedżerom niebezpieczeństwa związane z zakładaniem jednolitości myśli wśród swoich pracowników. Oto mały reprezentatywny wybór spośród setek:

Dla mnie stres sprawia, że czuję się nieistotny

Dla mnie stres nieustannie cieszy wszystkich

Dla mnie stres to okropne, ciasne uczucie w mojej klatce piersiowej

Dla mnie stres nie ma "mojego czasu"

Dla mnie stres to strach przed porażką

Dla mnie stres nie jest już mną

Dla mnie stres jest wtedy, gdy rzeczy, które nie są ważne, wydają się bardzo ważne i tracę z oczu to, co jest o wiele ważniejsze

Naukowcy i badacze nieuchronnie wymyślają dość długie definicje, takie jak stres jest reakcją na nadmierną presję lub popyt (rzeczywisty lub postrzegany), który wydaje się trudny lub niemożliwy do zarządzania. Niesie to wyraźną konsekwencję wyboru zarówno prawdy o przyczynie stresu, jak i naszej zdolności radzenia sobie z tym. Kiedy ciepło jest włączone, rzadko zdajemy sobie sprawę, że mamy opcje percepcji, nastawienia lub działania. Wolę, aby moja definicja była krótka i prosta: "Poczucie braku kontroli". Może nie siedzieć wygodnie u wszystkich czytelników, ale nie możemy właściwie zająć się tym złożonym tematem, nie przyjmując, że w dużej mierze dotyczy to tego, jak się czujemy. Jest całkowicie zrozumiałe, że mogą to być niektóre nieprzyjemne fakty lub okoliczności paraliżujące, które są na pierwszym planie w naszym umyśle i mogą tak łatwo przytłoczyć nas. Aby dostosować nasze postrzeganie i zachować kontrolę nad naszymi uczuciami w takich momentach jest z pewnością wyzwaniem, ale można je osiągnąć, a kiedy odniosą sukces, nawet częściowo, czujemy się wspaniale.

3.1 Pewne mity

Jest to powszechne błędne przekonanie, że pewien poziom stresu jest dobrą rzeczą, ale bardzo niewielu akademików popiera ten pogląd. Jest to szary obszar ze względu na semantykę słów, których używamy. Wszyscy korzystamy czasami z odczuwania presji w naszym życiu, ale tak długo, jak długo czujemy, że jesteśmy pod jej kontrolą, nie odczuwamy stresu, którego doświadczamy. Ciśnienie może być nieocenione, pomagając nam skoncentrować się i skupić. Niektóre fizjologiczne konsekwencje stresu mogą być cenne, gdy są spodziewane. Zawodowy strażak wchodzący do płonącego budynku może doświadczać dodatkowej siły fizycznej i świadomości, podobnie jak sprinter spychający z bloków. Ale rozumieją tę krótkotrwałą przewagę, czują nad nią kontrolę i potrafią ją wykorzystać na swoją korzyść. Niektórzy mogą czuć, że stres jest formą choroby. Być może nie jest to zbyt zaskakujące, ponieważ możemy

powiedzieć, że "Richard wyszedł ze stresem", a chore notatki mogą nieprzypadkowo zawierać słowo, gdy ciężko pracujący lekarz ogólny się śpieszy (być może zestresowany!) I nie ma czasu, aby być mniej zamaszystym w diagnoza. Widok niektórych stresów jest oznaką słabości psychicznej, która jest zbyt daleko idąca i zazwyczaj nieprawdziwa i często niesprawiedliwa. Sam stres nie jest chorobą, ale może łatwo wywołać jakiś problem zdrowotny. Istnieje jednak godny uwagi wyjątek w przypadku długotrwałego wypalenia, które może spowodować trwałą utratę stabilności psychicznej osoby. I odwrotnie, niektórzy z najbardziej odprężonych osób, z którymi się spotkałem, powiedzieli mi, że są tylko w ten sposób, ponieważ doświadczyli wypalenia, a następnie zdecydowali się zmienić swoje spojrzenie na życie: "Nigdy więcej tam nie pójde"

4 Wspólne oznaki stresu

Oznaki fizyczne

- kołatanie serca - pulsujące serce
- ból i ucisk w klatce piersiowej
- niestrawność
- duszność
- nudności
- skurcze mięśni
- zmęczenie
- bóle głowy, niejasne bóle lub bóle
- podrażnienie skóry lub wysypka, podatność na alergie
- zaciśnięte pięści lub szczęka
- czuć się słabo
- częste przeziębienia, grypa lub inne infekcje
- nawrót wcześniejszych chorób
- zaparcie lub biegunka
- szybki przyrost lub utrata wagi
- zmiany w układzie menstruacyjnym u kobiet

Oznaki emocjonalne

- wahania nastroju
- zwiększone obawy
- uczucie napięcia

- osuszony, bez entuzjazmu
- czuć się złym, winnym
- cyniczny
- uczucie nerwowości, lęku, niepokoju
- poczucie bezradności
- utrata pewności siebie i poczucie własnej wartości
- brak koncentracji, wycofanie się w sen

Oznaki behawioralne

- podatny na wypadki
- słaba praca
- zwiększona zależność od nikotyny, alkoholu lub narkotyków
- przejadanie się lub brak apetytu
- zmiana wzorca snu, trudności w zasypianiu i zmęczenie obudzone
- utrata zainteresowania seksem
- upośledzenie mowy
- wycofanie się z relacji wspierających
- drażliwość
- więcej pracy w domu
- zbyt zajęty, aby się zrelaksować
- nie troszcząc się o siebie
- przyspieszenie - mówienie, chodzenie, jedzenie, picie

4.1 Fizjologia stresu (syndrom "walki lub ucieczki")

Jest to najlepiej zrozumiałe, gdy uznaje się je za zespół mimowolnych, w większości fizycznych reakcji doświadczanych, kiedy postrzegamy, że nasze dobre samopoczucie jest zagrożone. Natura zagrożenia może być fizyczna lub emocjonalna. To może być kapturzasty rabuś konfrontujący nas z nożem, nasz szef daje nam niesprawiedliwą krytykę, kłótniwy rząd z ukochaną osobą lub "tylko jeden z tych dni". Mózg rejestruje zagrożenie dla naszej strefy komfortu, która wyzwala adrenalinę, która aktywuje zmiany fizyczne. Zespół ten istnieje jako mechanizm przetrwania od czasów przedludzkich i nadal jest podstawową reakcją zwierzęcą, praktycznie niezmienną przez wieki. Nasze ciała przygotowują się do walki lub ucieczki, co jest przydatne w scenariuszu rabusia, ale nie jest pomocne, jeśli jesteś w biurze szefa z rękami i nogami przygotowanymi do działania!

- Serce to silnik, który przyspiesza doprowadzanie krwi wzbogaconej tlenem do miejsca, w którym jest potrzebna - głównie mięśni naszych rąk i nóg, które są napięte, gotowe do działania.
- Oddychamy mocniej, aby uzyskać dodatkowy wymagany tlen.
- Pocimy się w oczekiwaniu na wydawanie dodatkowej energii, utrzymując mięśnie z przegrzania.
- Procesy trawienne spowalniają, może się zatrzymują, ponieważ hormony są kierowane do bardziej pilnego użycia w innym miejscu.
- Możemy potrzebować uwolnić się od jakiegokolwiek "nadmiernego obciążenia".
- Żołądek sygnalizuje niechęć do połykania, nawet śliny, więc nasze usta wysychają.
- Nasze zmysły, szczególnie nasz wzrok (źrenice rozszerzają się), są podwyższone.

Wiele z tych reakcji jest oczywistych i natychmiastowych. Nie odczuwa się zwiększonego poziomu kortyzolu we krwi. Często określany jako "hormon stresu", jest środkiem przeciwzapalnym

agenta, przydatny, jeśli zostałeś pobity, ale który, jeśli nadprodukowany z biegiem czasu, hamuje nasz układ odpornościowy, czyniąc nas bardziej podatnymi na choroby lub infekcje.

5.1 Sprawdzenie jak sobie radzisz

Jeśli przez większość czasu starasz się panować nad swoim życiem i rozsądnie bezstresowo, potrzebujesz środków do śledzenia tego, co robisz. Zasugerowałem już, że ludzie cierpiący na stres są często ślepi na to, choć może to być oczywiste dla innych. Im więcej żartujemy sobie, jesteśmy w porządku, tym mniej prawdopodobne jest, że będziemy się nim zajmować i tym gorzej się to stanie. Jeśli mamy do czynienia z niektórymi objawami już wymienionymi z regularną lub rosnącą częstotliwością, jest oczywiste, że coś jest nie tak. Oznaki fizyczne są trudne do zignorowania lub zignorowania, ale znaki mentalne i behawioralne są bardziej złudne. Bezwstydnie wymyślny, ale przydatny sposób decydowania o tym, "gdzie jesteś", to wyobrażenie sobie, że jesteś w budynku z czterema pokojami, z których każdy ma inną wysokość sufitu.

Pokój "dandy". Sufit jest na tyle niski, że wystarczy podnieść rękę, aby dotknąć jej płaską dłońią. Czujesz, że kontrolujesz swoje życie, podejmujesz wyzwania i ogólnie wszystko jest w porządku i jest piękne.

Pokój "podejrzany". Ten sufit jest raczej wyższy, ale możesz go dotknąć palcami kiedy masz rację, na palcach. Nie radzicie sobie zbyt dobrze z presją waszego życia i czujecie napięcie, przynajmniej przez większość dni.

Pokój "straszny". Aby dotknąć tego sufitu, musisz skakać z całą energią, jaką możesz zebrać. Czasem po prostu to robisz, ale coraz bardziej tęsknisz. Nie panujesz nad swoim życiem i każdy dzień wydaje się trudniejszy niż ostatni.

Pokój "katastrofy". Sufit jest tu tak wysoki, że nie możesz nawet spojrzeć na niego i opadasz na podłogę z wypaleniem.

Nie przepraszam żadnego czytelnika, który może uznać to za zbyt uproszczone lub zbyt efekciarskie podejście do samooceny. Zapytaj każdego, kto doświadczył obszarów "strasznych" lub "katastrofalnych", i nie będzie miał żadnych argumentów ze słowami użytymi. Wielu z nas ma naturalną niechęć do autorefleksji, szczególnie jeśli chodzi o złożoność. Ta metoda szerokiego pędzla jest smacznym sposobem na zatrzymanie się w ogólnym myśleniu o tym, jak sobie radzimy i, jak zobaczymy w części 3, jest przydatnym przewodnikiem do oceny członków twojego zespołu i podkreślenia tych, którzy mogą potrzebować twojego wsparcia. Decydując o tym, w którym pokoju mieszkasz, nie warto myśleć krótko. Jeśli przez większość czasu nic ci nie jest, ale masz od czasu do czasu zły tydzień lub dwa, nie obniżaj się do "podejrzanych". Częścią utrzymywania stresu w perspektywie i utrzymywania kontroli jest zaakceptowanie, że nieuchronnie dojdzie do komplikacji po drodze i stosunkowo krótkie okresy mogą być trudne i testować. Jest to stały trend regresywny, być może gromadzący się przez kilka miesięcy, który powinien wywoływać alarmujące dzwonki. Byłem pod wrażeniem filozofii delegata z warsztatu, który porównał jej system alarmowy do prawie pełnej kąpieli. Obydwa kurki są całkowicie włączone, ale na szczęście wtyczka się wyłączyła, utrzymując równowagę dopływu i odpływu. Rozkwitała, prowadząc życie blisko krawędzi, ale wiedziała, że znaczny wzrost ciśnienia pozostawi ją zalaną. Powiedziała nam, że w tamtych czasach, gdy wszystko zaczynało się układać, "szukała w swoim życiu sposobów, aby nieco zmniejszyć kurki". W różnych okresach opuściła komisję PTA, delegowała części dużego projektu, wynegocjowała nowy zestaw terminów ze swoim szefem, zrobiła sobie długą przerwę weekendową, by dać jej trochę czasu na zastanowienie. Znała się dobrze, była uczciwa wobec siebie i ceniła sobie poczucie kontroli w swoim życiu. Dwie powiązane obserwacje, które należy tu odnotować, są następujące: (1) że podejrzliwość jest najtrudniejszym stanem dla samozatrudnienia i jest zwykle ignorowana oraz (2) że nawet niski poziom stresu, jeśli nieodmiennie, ma skumulowany korozyjny wpływ ze względu na stały poziom kortyzolu powinni być. I odwrotnie, chociaż krótkotrwała eksplozja bardzo wysokiego poziomu może naprawdę wstrząsnąć naszą fizjologią przez jakiś czas, zwykle szybciej się regenerujemy niż z bardziej podstępnej ciągłości ciągłych stresujących uczuć na niższym poziomie dnia po dniu.

5.2. Opróżnianie

To niepokojąco brzmiące słowo identyfikuje dramatyczny moment, który niezmiennie pojawia się bez ostrzeżenia i jest natychmiastowy. To naturalny sposób zmuszenia nas do zatrzymania się, zanim pojawi się coś więcej. Straszne, choć oczywiście to odczuwa, jest zatem cennym i istotnym wydarzeniem samoobrony. Większość ludzi wie o związku, koleżance lub przyjacielu, który doświadczył wypalenia zawodowego. Ofiara prawdopodobnie nie widziała tego, ale ktoś inny? Mam nadzieję, że żaden menedżer po przeczytaniu części 2 tej książki nie zauważy oznak zbliżającego się wypalenia zawodowego w swoim zespole i będzie w stanie podjąć kroki, aby temu zapobiec, co omówiono w części 3. Oto trzy typowe przykłady okoliczności ludzi, których wspierałem coachingiem, pomagając każdemu przygotować się do powrotu do pracy po trzech lub czterech miesiącach po wypaleniu. Osoba A przybyła do pracy i zaparkowała samochód na swoim zwykłym miejscu. Opisał mi swoją niezdolność do wyłączenia zapłonu,

przekonując sam siebie, że klucz został zablokowany. Powiedział, że nie może stawić czoła pójściu do pracy, więc poszedł do domu i spał przez dwa dni, zanim odwiedził swojego lekarza ogólnego. Osoba B była już w drodze do pracy, czekając na światłach, aby zmieniły kolor na zielony. "Nagle zdałem sobie sprawę, że mam łzy w oczach i nie widziałem prawidłowo. Byłem przerażony, ponieważ nie płakałem od dziecka. Miał przytomność umysłu, by jechać prosto do gabinetu lekarskiego. Osoba C łkała w pościeli, zdając sobie sprawę, że nie jest w stanie odczytać żadnego z tarcz na desce rozdzielczej, ponieważ wszystkie były pokryte notatkami post-it z przypomnieniami o wszystkich rzeczach, które musiała zrobić. Nie mogła znaleźć miejsca na najnowszą, którą właśnie napisała. W tych trzech przypadkach istnieją interesujące linki. Wszyscy byli zamknięci w swoich samochodach, we własnym świetle i nie musieli wystawiać odważnych twarzy dla nikogo innego. Istnieje tendencja do "grania", gdy jesteśmy z innymi ludźmi. Uczucie, że musimy być radośni i wydaje się pozytywne, gdy czujemy, że jest odwrotnie, może być całkowicie wyczerpujące i często jest wstępem do nagłego momentu wypalenia. Wypalenie jest mało prawdopodobne, zanim osoba będzie zmagać się z akumulacją stresu przez około dwa lata. Inne istotne powiązania to to, że wszyscy trzej powiedzieli, że nie widzą, że to nadejdzie, i zaskoczyło ich, ale koledzy dostrzegli, że coś jest nie tak, ale nie mówili nic, aby uniknąć zakłopotania. Gdy rozjaśnia się oświecenie związane ze stresem, miejmy nadzieję, że zmniejszy się czynnik tabu, a więcej ludzi wyjdzie z piasku. Menedżerowie powinni przede wszystkim uznać swój obowiązek odpowiedzialności w tej sprawie i mam nadzieję, że Część 3 zapewni cenne wskazówki.

6. Wprowadzenie do strategii radzenia sobie ze stresem

Skuteczna strategia radzenia sobie z własnym stresem powinna obejmować dobór technik, z największym naciskiem na te obszary, w których czujemy, że najbardziej potrzebna jest poprawa. W wielu z nas naturalna tendencja do wkładania większego wysiłku w to, co już opanowaliśmy kosztem tych obszarów, w których jesteśmy słabi. Siedem elementów strategii jest następujących: 1 i 2 są już objęte, teraz skupimy się na 3 do 7.

1. Podstawowe zrozumienie przyczyn i "mechaniki" stresu.
2. Dobry poziom samoświadomości i chęć poprawy naszych umiejętności radzenia sobie.
3. Docenienie znaczenia efektywnego zarządzania naszym czasem.
4. Zrozumienie związków między asertywnością a poczuciem własnej wartości.
5. Uznając znaczenie zdrowego stylu życia i równowagi między pracą a domem.
6. Zrozumienie odpowiednich umiejętności poznawczych.
7. Znajomość sposobu, w jaki inteligencja emocjonalna jest powiązana z relacjami.

6.1 Czas do stracenia? Wydaje się, że nie lubisz, ale ...

Na warsztatach menadżerskich poproszę ich, by wybrali z poniższej listy typowych cytatów tę czwórkę, którą najłatwiej rozpoznają w sobie. W większości przypadków ważenie odpowiedzi łączy się w pewien sposób ze słabym zarządzaniem czasem określonym gwiazdkami. Zastanowimy się nad niektórymi innymi kwestiami później.

1. Trudno mi się cofnąć i zobaczyć większy obraz
2. * Wiem, że powinienem delegować, ale ...
3. Nie wiem, jak poruszyć trudne tematy
4. Cokolwiek zrobiłem, myślę, że powinienem być zrobić to lepiej
5. Budzę się we wczesnych godzinach porannych i nie mogę zasnąć
6. Jeśli się zrelaksuję, czuję się winny
7. Siedzę w domu, ale w mojej głowie wciąż jestem w pracy
8. Jak mogę stwierdzić, czy mój personel jest zestresowany?
9. * Stwierdzam, że mówię "tak", kiedy powinienem powiedzieć "nie"
10. * Lubię angażować się we wszystko - muszę wiedzieć, co się dzieje
11. Nie zawsze zdaję sobie sprawę z tego, co się ze mną dzieje
12. Obawiam się, że mój stres przyćmiewa mój zespół
13. Przypuszczam, że potrzebuję pomocy, ale nie chcę tego przyznać
14. * Próbuję robić zbyt wiele rzeczy naraz
15. * Powinienem częściej rozmawiać z moimi pracownikami, ale nie mam czasu
16. Nie jestem pewien, czy cierpię na stres, może to po prostu presja
17. Obawiam się, że mój szef może pomyśleć, że nie mogę sobie z tym poradzić
18. Myślę, że czasami jestem moim najgorszym wrogiem
19. * Nigdy nie mam czasu tylko dla mnie
20. Czasami nie mogę otrząsnąć się z mojego negatywnego nastawienia
21. Jak mogę przekonać pracowników, że mają trudności?

6.2 Menu zarządzania czasem

Większość menedżerów twierdzi, że w ciągu dnia nie ma wystarczającej liczby godzin, aby prawidłowo wykonać swoją pracę. Jeśli za pomocą jednej lub więcej z poniższych czynności uda ci się uzyskać kolejne 10% czasu, oznacza to dodatkowe pół dnia w tygodniu lub dwa dni w miesiącu. Zwykle jest to możliwe!

- Priorytetuj w codziennej, cotygodniowej, miesięcznej pracy.
- Ustaw cele "SMART". (Specyficzne, wymierne, osiągalne, realistyczne, określone w czasie).
- Używaj pamiętnika, aby umawiać się na spotkania ze swoimi zadaniami.
- Rozetnij duże zadania.

- Wykorzystaj trochę czasu w swoim dzienniku i powiedz innym, by zostawili cię w spokoju
- Rób jedno zadanie za jednym razem.
- Jeśli to możliwe, każdą porcję papieru należy traktować tylko raz.
- Wstań, aby nie przeszkadzać. Odsuń krzesła!
- Rób przerwy (zobacz więcej poniżej).
- Ukryj się. Praca w domu.
- Przygotowuj i grupuj wychodzące połączenia telefoniczne i e-maile. Zachowaj je krótko.
- Nie zwlekaj - zrób to teraz!
- Dajcie czas na nieoczekiwane i twórcze myślenie.
- Przygotuj się na spotkania. Czy chcesz wziąć w nim udział? Opublikowany czas zakończenia?
- Przejrzyj wiadomości e-mail tylko dwa razy, może trzy razy dziennie (patrz poniżej).
- Naucz się mówić "nie" (więcej później).
- Kiedy możesz - delegować (patrz 6.4).

Pytanie

Gdybyś mógł z powodzeniem je wdrożyć, które dwie z tych technik miałyby największy wpływ na twoje życie zawodowe?

Łatwo jest wyrzucać niektóre elementy z powyższego menu jako niewykonalne. Z pewnością charakter twojej pracy wpłynie na to, jak "sprawni" są niektórzy, ale przyjrzyjmy się tylko dwóm, które są często ignorowane z niewłaściwych powodów, a jednocześnie mają możliwości, aby umożliwić ci osiągnięcie kolejnych dni po dniu. (1) Nawyk regularnej pracy podczas przerwy na lunch jest aktem szaleństwa i samooszukiwania. Wiele badań wykazało, że odpowiednie przerwanie w połowie dnia pracy skutkuje uzyskaniem większej ilości pracy do końca dnia, niż gdybyś pracował od razu. (2) E-maile mogą wydawać się życiową krwią twojej pracy, ale czy naprawdę trzeba je przeczytać zaraz po ich przybyciu? W niektórych zawodach być może, ale nie w większości. Rzeczywisty czas stracony w odwracaniu naszej uwagi od tego, co robimy, aby powrócić do poziomu koncentracji, który opuściliśmy, aby przeczytać e-mail, jest o wiele większy, niż sobie wyobrażamy. Dlaczego nie tłumić ostrzeżenia o przychodzących wiadomościach e-mail w okresach w ciągu dnia? Tylko przez chwilę ty, a nie inni, będziecie kontrolować swój czas!

6.3. Tyrania listy 'TO DO'

Oczywiście konieczne jest posiadanie w jakiejś formie lub innej stałej listy "do zrobienia". Bez tego bylibyśmy pozbawieni steru, nie wspominając o odmawianiu sobie spokojnego zadowolenia z przekraczania przedmioty wyłączone od czasu do czasu. Problem polega na tym, że większość list "do zrobienia" jest nieosiągalna w skali czasu, którą im dajemy, ponieważ jesteśmy nierealistycznymi optymistami, a potem wracamy do domu pod koniec dnia, czując,

że zawiedliśmy - znowu! Z jakiegoś niezrozumiałego powodu skłaniamy się do myślenia, że jesteśmy nadludźcy i oczekujemy od siebie poziomów osiągnięć, którymi sztydziłbyśmy w innych jako nieosiągalne. Radzę sobie wyobrazić, że twój najlepszy partner patrzy ci przez ramię na twoją listę. Jeśli on lub ona jest w tym uczciwy, czy mogą powiedzieć ci, żebyś "stał się prawdziwy"? Zamiast tego, spróbuj myśleć bardziej kategorycznie, jeśli chodzi o naprawę krótką listę "absolutnie koniecznych do dzisiejszego dnia" i zacznij ją zapełniać zaraz po przyjeździe. Miej kolejną dość krótką listę, która mogłaby być-dodatkiem-jeśli-Imanage-to-be-a-a-bonus-if-Imanage- by-a-start-on-a-of-this. Niezmiennie wrócisz do domu, osiągając przynajmniej tyle, ile twoja lista była zwykle nieskończona. Twoja samoocena również skorzysta.

6.4 Delegowanie

Zdolność do załatwiania spraw poprzez efektywną delegację jest podstawą dobrego samodzielnego zarządzania. To nie jest szybkie rozwiązanie, ale sprytna długoterminowa inwestycja.

Po co delegować?

- Aby zwolnić czas, aby skoncentrować się na pracy priorytetowej
- Aby rozwijać i motywować swoich ludzi
- Wykorzystanie specjalistycznych umiejętności innych osób
- Aby robić rzeczy szybciej dzięki jednoczesnej aktywności

Dlaczego ludzie nie delegują

- Nie można lub nie chce odpuścić
- Brak wiary w zdolności podwładnych
- Obawa, że podwładni będą działali lepiej
- Wierząc, że możesz zrobić to szybciej i lepiej samemu
- Lubi sprawiać wrażenie przepracowania
- Cieszenie się wykonaniem zadania - "brudzenie sobie rąk"
- Brak szkoleń
- Trudni lub agresywni podwładni
- Brak czasu na ustalenie, co wiąże się z pracą

Co przekazać

- Rutynowe prace, wraz z odpowiedzialnością i uprawnieniami do podejmowania decyzji
- Całe zadania - aby dać poczucie osiągnięć
- Praca, którą inni mogą zrobić lepiej i prawdopodobnie taniej

Czego nie delegować

- Odpowiedzialność. To część twojej pracy, którą delegujesz, ale nadal jesteś odpowiedzialny
- Nowe zadania bez udzielania wskazówek lub szkolenia
- Nieprzyjemne zadania, za które odpowiedzialność ponosisz

Jak delegować

Deleguj wcześniej.

O ile to możliwe, zaplanuj swoją delegację z dużym wyprzedzeniem i wcześniej deleguj. Zaplanuj kluczowe daty, zasoby, osoby, których potrzebujesz i wszelkie niezbędne szkolenia

- Podaj jasny brief i zyskaj zgodę. Upewnij się, że wszyscy zainteresowani dokładnie rozumieją, czego się oczekuje. Wymień je jasno na celach, zasobach i priorytetach
- Zgadzam się na terminy przeglądu i trzymam się ich. Przy długoterminowej delegacji ważne jest, aby zaplanować daty przeglądu. Po delegacji zadanie można łatwo zapomnieć, dopóki nie będzie za późno.
- Delegowanie całych zadań. To nie tylko daje poczucie osiągnięcia, rozwija innych i uwalnia więcej czasu.
- Nie kręć kursorem. Bądź dostępny w razie potrzeby, ale nie sprawdzaj tych, którym przekazałeś uprawnienia.
- Po zakończeniu. Zaakceptuj to, co jest wystarczająco dobre, nie "nituj". Przyjmij, że zadanie mogło zostać wykonane inaczej niż mógłbyś to zrobić.

7 Asertywność jak antidotum na stres

Uważam, że w każdej grupie menedżerów będą sprzeczne poglądy na temat twierdzeń i ich interpretacji. Agresja staje się zagubiona w mieszance cech i zwrotów, takich jak "zawsze zdobywanie własnej drogi za wszelką cenę". Nawet różne słowniki dostarczają wariacji na temat, a niektóre zawierają słowa takie jak "mocne" i "domagające się". Inni używają łagodniejszej interpretacji, a moja ulubiona odnosi się do "poczucia komfortu i kontroli nad swoimi kontaktami z innymi ludźmi" (tutaj są linki do inteligencji emocjonalnej, które pojawiają się później). Może się to wydawać trochę kiepskie, ale podoba mi się pomysł bycia "ładnie asertywnym" w tym sensie, że właściwie praktykowany, nie musi powodować trwałego urazu lub poważnego zdenerwowania innych. Co najważniejsze, ci, którzy mają tę naturalną zdolność lub nauczyli się jej konsekwentnie używać, są znacznie mniej narażeni na stres osobisty niż stereotypowo agresywna lub szczególnie bierna osobowość, gdzie w obu przypadkach niskie poczucie własnej wartości może być również kluczowym czynnikiem.

7.1 Bądź stanowczy dla siebie

"Odpowiadam za mnie!" Punktem wyjścia do bycia asertywnym z innymi ludźmi jest bycie asertywnym z samym sobą. Zdecyduj, co chcesz dla siebie i jak zamierzasz je zdobyć. Ten sposób myślenia polega na stworzeniu w twojej głowie planu postaw i zachowań, które zawsze będziesz starał się przekazać w każdej sytuacji. Raz zaszczerpione stają się częścią twojego sposobu myślenia i zamiast wahać się lub wpaść w sytuację, gdy zastanawiasz się, co zrobić lub

mówić, twój instynktowny plan wchodzi w grę, czujesz kontrolę nad swoimi emocjami i działaniami i przychodzisz tak pewny siebie i decydujący. Oczywiście nie jest to tak proste ani tak automatyczne, jak mi się wydawało, ale nawet w połowie drogi i postęp w małych skokach może być satysfakcjonujące.

7.2 Ćwiczenia odkrywające

Dzielę uczestników warsztatów na dwie grupy i dzielę się nimi w osobnych pokojach z tablicą typu flipchart. Jedna grupa jest proszona o wymienienie cech "dobrego menedżera", druga wymienia cechy "asertywnej osoby". Lista Good Managera jest kompilowana dość szybko, z niewielkim sporem, a lista jest długa. Lista osób asertywnych jest znacznie krótsza i podczas jej kompilacji jest mniej jedności. Łącząc dwie listy obok siebie, można łatwo zauważyć, że wiele z nich cechy Dobrego Managera mogły i powinny pojawić się na liście Osoby asertywnej. Jasne implikacje zostały skutecznie wykazane, że jeśli chcesz być dobrym menadżerem, a przez towarzystwo mniej podatne na stres, nie ma lepszego sposobu, niż wziąć "ładnie" asertywną drogę. Jakie są więc niektóre z asertywnych cech, których często brakowało, ale które pojawiają się na liście Good Managera?

Stanowczy, ale sprawiedliwy ~ zdecydowany ~ jasny w komunikacji ~ pewny siebie ~ dobry słuchacz ~ spójny ~ w stanie stanąć dla siebie ... i innych ~ zdolny do szukania wyjaśnienia ~ zdolny do krytykowania konstruktywnie ~ zdolny do wyrażenia swoich uczuć ~ zdolny do zmiany umysłu ~ chętny być elastycznym ~ Zachować spokój i skomponować

7.3 Hałaśliwe wyzwanie biblioteczne

Wyobraź sobie, że musisz wykonać pilną pracę w bibliotece publicznej w piątek po południu, korzystając z podręczników, których nie można zabrać ze sobą. Przyjeżdżasz o godz. 15.00 i licz na poświęcenie co najmniej dwóch godzin na dokończenie badań, które twój szef chce Ci wysłać e-mailem przed końcem dnia. Wyobraź sobie również, że jesteś typowy dla wielu, którzy po prostu nie radzą sobie z obcym hałasem, kiedy próbujesz się skoncentrować. Wszystko jest w porządku po przyjeździe, a bibliotekarz jest pomocny w wskazywaniu książek, które będziesz potrzebował, zanim zdecydujesz się na to zadanie. Dobrze, gdy nagle drzwi otwierają się i pół tuzina nastoletnich chłopców, niektórzy całkiem spore, wpadają i biegają po półkach z książkami, wykonując non-stop rakietę. Po kilku minutach bibliotekarz wciąż całkowicie ich ignoruje i Ty, podobnie jak inni użytkownicy bibliotek, stajecie się bardzo poruszeni. Co robisz? Istnieje kilka możliwości.

1. Możesz udać się do bibliotekarza i poprosić go o interwencję. Prawdopodobnie zadziała, ale może powiedzieć, że istnieje nowa polityka, która nie zniechęci młodzieży do korzystania z biblioteki, ponieważ jest w jakiś sposób autorytarna wobec nich. Może to prowadzić do kłótni z bibliotekarką i znalezienia się w stanie całkiem niezłym.

2. Możesz skierować się bezpośrednio do dzieci i poprosić ich, aby nie hałasowały. Znowu może to zadziałać, ale niesie ze sobą możliwość ich zgromadzenia wokół siebie i kpienia z ciebie. Jak to przyspieszyłoby twoje poziomy stresu?

Jest inny sposób, daleko lepszy od jednego z powyższych i w mojej interpretacji tego słowa, który jest najbardziej asertywny. Po prostu idź do bibliotekarza i spokojnie i grzecznie spytaj,

czy gdziekolwiek jest ciszej, możesz pracować. Nawet nie wspominaj o dzieciach, bo to nie jest konieczne. Równowaga prawdopodobieństwa polega na tym, że bibliotekarz albo podejdzie do rozsądku z dziećmi, albo, zakładając, że istnieje, skieruje cię do pokoju w bibliotece, gdzie możesz pracować w spokoju. Tak czy inaczej osiągnąłeś to, czego chciałeś, a co najważniejsze, uniknąłeś potencjalnie stresującej sytuacji. Pozostaliście pod kontrolą i pozostaliście skoncentrowani na pracy, którą musiałem wykonać. Miałem kierowników na warsztatach mówiących, że pójdą do bibliotekarza i (dźgając ich palcem, aby zademonstrować) powiedzieliby bibliotekarzowi

"Rusz swoje **** i załatw to!"

Celem tej nieco nieprawdopodobnej opowieści jest to, że aby zachować spokój w trudnych sytuacjach najlepiej jest spojrzeć, zanim skaczymy i rozpoznać, że mamy wybór, jak reagujemy. Podążając za naszymi instynktami odruchowymi i pozwalając, by nasze emocje dyktowały nasze zachowanie, najprawdopodobniej pozostaniemy zestresowani. Sugerowane podejście do problemu hałaśliwej biblioteki może nie być na pierwszy rzut oka tak stanowcze. Twierdziłbym inaczej, ponieważ chodzi o to, że zadajesz sobie pytanie: "Kto kontroluje mnie?"

7.4 Powiedz "NIE"!

Dla wielu najbardziej testującym aspektem asertywności jest powszechna trudność powiedzenia komuś "nie". Oczywiście zależy to od tego, kto to jest, twojego związku, charakteru wniosku i okoliczności w danym czasie. Ale zbyt łatwo jest użyć jednego lub kilku z nich, aby przekonać się, że nie masz innego wyjścia, jak powiedzieć "tak". Jeśli jest to przyjaciel, kolega lub członek rodziny, nie chcesz ryzykować wypadnięcia z nich lub zostania uznanym za nieprzydatnego. Lubimy być lubiani i mieć aprobatę innych, a jest ich bardzo niewiele, dla których nie ma to dużego wpływu. Oczywiście wszystko to jest bardzo naturalne, ale czasami nie jest pomocne. Jeszcze większym wyzwaniem jest pomysł powiedzenia "nie" swojemu szefowi, zwłaszcza jeśli w powietrzu unosi się nadmiar! Broń Boże! Nie ma rozwiązania typu "cure-all", ale istnieją techniki, które są dobrze wypróbowane i przetestowane i dawno temu straciłem rachubę, jak często mi mówiono: "Miałem problem z powiedzeniem" Nie ", ale już nie." Po raz pierwszy denerwuje się nerwowo, po czym następnym razem jest nieco nieswojo, ale po tym stało się częścią ich zbrojowni, aby chronić się przed byciem za pewnym i pomóc im poczuć większą kontrolę nad swoim życiem, a zwłaszcza nad ich czasem. Nie jest zaskakujące, że asertywni ludzie, szczególnie ci, którzy są dobrzy w mówieniu "Nie", robią lepsze czasy menadżerów niż ci, którzy starają się zadowolić wszystkich przez cały czas. Tutaj jest bliskie połączenie. Przypuśćmy, że niezbyt bliski przyjaciel zorganizował wieczorne spotkanie starych znajomych z college'u co roku przez ostatnie pięć lat. Zawsze jest w tym samym pubie, godzinę jazdy pociągiem, stała się przewidywalna i raczej nużąca, a kilka osób, które chciałyby tylko porozmawiać o sobie i są ponurej firmy. Zdecyduj z góry, że nie przejdiesz do następnego. Kiedy zaprasza cię, powiedz jej, żeby się nie uraziła, ale nie pójdziesz w tym roku, ponieważ masz w tej chwili wiele do zrobienia i dokładasz wszelkich starań, by racjonować swój czas. Kiedy ona protestuje, powtórz to, co powiedziałeś, ale dodaj, że masz nadzieję, że mają wspaniały wieczór. Nie wydaje się zbyt przeproszący, ale zamiast tego skłania się do bycia faktem. W końcu to nic wielkiego! Powiedzenie "Nie" swojemu szefowi wymaga silnej nerwowości i odrobiny uprzedzenia! Wyobraź sobie, że pewnego

popołudnia pojawia się przy twoim biurku o 4.30 z grubym raportem i mówi ci, że chciałby, żebyś to przeczytał, napisz komentarze na marginesie i zostaw to na biurku przed powrotem do domu. Na pierwszy rzut oka wygląda to na co najmniej godzinę pracy. Już śpieszysz się, by dotrzymać obietnicy koledze, aby uzyskać pewne informacje, których potrzebuje, zanim opuścisz nie później niż 5.15. Każdy inny dzień byłby w porządku, ale to jest wieczór rodziców w szkole twojej córki, twoja żona jest chora i nie może iść i dostałeś surowy harmonogram, żeby zobaczyć kilku nauczycieli twojej córki. Co robisz? Twój szef nie czekał na odpowiedź, ponieważ przywykł do robienia tego, co chce bez pytania. (Bądźmy szczerzy, jesteś trochę "tak", a on przychodzi do ciebie tylko dlatego, że spodziewa się twojej zwykłej przyzwolenia). Jednak tym razem, kiedy odwraca się do swojego gabinetu, mówi: "Poczekaj, Mark; Nie mogę tego zrobić dziś wieczorem." Wraca do biurka z bólem i pyta: "Co masz na myśli, nie możesz? Powtarzacie: "Nie mogę tego zrobić, zanim wrócę do domu." Jego dłonie sięgają mu do bioder i mówi: "Spójrz. Wszystko, o co proszę, to ... "Mówisz teraz po raz trzeci," nie mogę ", dodając: "Normalnie byłbym, oczywiście, ale dziś wieczorem muszę odejść ... Wieczorem rodziców ... "Powiedziałaś mu trzy razy, bez przeprosin, ale, co najważniejsze, oferujesz obecnie konstruktywną alternatywę. Po szybkim przejrzaniu raportu powiesz: "Mogłabym ci go przekazać o 9.30 rano, czy to byłoby w porządku?" Niechętnie przyznaje się, ale mówi, że 9.00 byłoby lepiej. On lubi ostatnie słowo! Powinieneś pogratulować sobie osiągnięcia więcej, niż możesz sobie wyobrazić

- a) wystawiłeś stanowczy i sprawiedliwy asercję
- b) utrzymujesz kontrolę nad swoim zarządzaniem czasem
- c) uhonorowałaś swoje zobowiązanie wobec swojego kolegi
- d) chroniłeś aspekt równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
- e) pokazałeś swojemu szefowi, że możesz wstać i być konstruktywny.

Ostatni z nich jest szczególnie interesujący. Twój szef prawdopodobnie odczuł lekkie rozdrażnienie, że nie dostał dokładnie tego, czego chciał, ale zobaczył w tobie coś o potencjalnej wartości którego wcześniej nie widział. Zadaj sobie pytanie jako menadżer drużyny: czy wolałbyś, aby wszyscy byli "tak ludźmi", lub aby mieli przynajmniej tych, którzy staną na nogi? Po co byś chciała, gdybyś potrzebowała pomysłów lub uczciwych opinii?

7.5 Mądrość asertywności

Ustaliliśmy, że osobowość odgrywa dużą rolę w praktyce bycia asertywnym. Więc niektóre z tego, co następuje, nie będą pasować do wszystkich, a kilka z nich może całkowicie nie zgadzać się z częścią tego. Pamiętaj, że to nie jest ścisła nauka, ani nie jest to kwestia dobra lub zła. Chodzi bardziej o wybór i o to, jak możemy chcieć umiejscowić się w lepszej kontroli nad naszym życiem i przyjąć bardziej pozytywną perspektywę. Zastanów się, jaką firmę posiadasz i jakie masz kontakty. Prawdopodobnie utknąłeś z większością z nich, ale jeśli możesz podjąć kroki, aby odciąć się od każdego, kto jest przeciągnięty, zawsze negatywny, samolubnie wymagający od ciebie lub w inny sposób drenujący. Staraj się racjonować kontakt i być może z czasem całkowicie je opuść. Kiedy masz szansę, spędź czas z tymi, którzy sprawiają, że czujesz się dobrze. Powiedzenie przepraszam może być trudne i można go łatwo uniknąć, ale tak samo

często jest ono nadużywane, kiedy nie ma takiej potrzeby, i zauważalne jest, że jest to z ust tych, którzy nie mają zaufania i poczucia własnej wartości, a zatem są podatni na stres. . Wyobraź sobie, że spóźniłeś się na szkolenie z powodu wypadku blokującego drogę w podróży. Twierdzą, że słowo "przepraszam" jest mniej odpowiednie niż "moje przeprosiny". "Przepraszam" oznacza, że popełniłeś błąd, więc dlaczego go używać, gdy nie jesteś? Najczęściej nie stawiamy się niepotrzebnie, gdy mówimy, że jest nam przykro. Postępuj zgodnie z kolegami i przyjaciółmi i zdecydowanie, czy mam rację.

Nagradzaj siebie. Przypuśćmy, że byłeś w piekle i wróciłeś do jakiegoś projektu, który prowadzisz, który przeciągał się przez wiele miesięcy, dając ci wiele żalu po drodze. W końcu to koniec, podpisałeś raport końcowy i wielka waga zostaje zdjęta z twoich ramion. Twój szef jest zachwycony twoimi wysiłkami. Zrób coś, by świętować lub nagrodzić siebie. Idź do pubu z kimś, kogo interesujesz się lub kupujesz sobie ten mały obraz, którego szukałeś przez jakiś czas. Będzie ci nieustannie przypominać, że na to zasłużyłeś. Szybko dajemy się w dół, więc dlaczego nie dać sobie dyskretnej poklepania po plecach, kiedy na to zasłużyliśmy?

Nieuczciwa krytyka. Jesteś na dużym spotkaniu zespołu pod przewodnictwem szefa. On wybiera cię niesprawiedliwie za coś, co nie było twoją winą i większość twoich kolegów to wie. Jak radzicie sobie z sytuacją w sposób asertywny? Mówienie nic nie jest dobrym pomysłem, ani nie zaczyna się spierać o punkt i ryzyko pokazujące twojego szefa przed jego zespołem. Dlaczego nie powiesz czegoś w stylu: "Naprawdę doceniam krótką prywatną rozmowę z tobą o tym po spotkaniu, proszę." Wiadomość jest jasna i masz kontrolę. Nie pozwól mu uciec, a później wskaż, że nie chciałeś o tym wspominać przed innymi, ale ...

8 Balans między pracą a życie

Ilu na ich łożu śmierci słyszy szept: "Chciałbym spędzić więcej czasu w pracy"?! Gdybyśmy otrzymywali zapłatę za czas, który spędziliśmy na rozmyślaniu o pracy, nasi pracodawcy nie mogliby sobie pozwolić na nas! Możesz cieszyć się byciem pracocholikiem i być może nie ma to wpływu na bliskich lub przyjaciół, w którym to przypadku nie dzieje się krzywda - czy też nie? Jeśli masz skłonność do obsesji na punkcie swojej pracy, istnieje ryzyko, że nie widzisz drewna dla drzew i brakuje możliwości bardziej zaokrąglonego spojrzenia. Ale co, jeśli masz rodzinę lub przyjaciół, którzy zasługują na twój czas i uwagę? Możesz być fizycznie z nimi, ale częścią ciebie to, co naprawdę ma znaczenie, może nadal odpływać, by pracować przez większość czasu. Opowieść, którą chętnie opowiadam przeciwko sobie, odnosi się do czasu, kiedy zobaczyłem siebie jako młodego i przyszłego dyrektora, a niektóre obawy związane z moją pracą nigdy nie będą daleko od mojego umysłu. Moja żona utknęła w domu z czwórką małych dzieci i gdybym miała trudny dzień, a ona przypadkiem zauważyła przez okno mojego handlowskiego wyrazu, gdy podchodziłem do domu, mówiła do dzieci: "Trzymaj się z dala od niego dziś wieczorem." Nie jestem z tego dumny i żałuję, że nie okazałem większego zainteresowania ich życiem w tym czasie. Starszy menedżer, którego poznałem, ma zwyczaj wracać do domu na czas, aby położyć dzieci do łóżka i przeczytać im opowiadanie, a następnie wrócić do pracy na kilka godzin przez większość dni. Gdyby był lepszy w delegacji, nie musiałby tego robić i jaką wiadomość wysłał do swojego dużego i zdolnego zespołu? Nie wiem, jak to odczuwała jego żona, ale wiem, że dla rodziny nie jest to zbyt zabawne, gdy mężczyzna (lub kobieta) pozwala się związać z pracą.

8.1 Eksperymenty ze zmianami

Czy możesz odnosić się do którejkolwiek z poniższych kwestii? Jeśli tak, wybierz kilka zmian i eksperymentuj z przejściem do bardziej zrównoważonego życia. Nawet małe kroki mogą sprawić prawdziwą różnicę.

Interfejs praca / dom. Czy mógłbyś spędzać mniej czasu w pracy, przynajmniej w niektóre dni tygodnia? Jeśli musisz wziąć pracę do domu, spróbuj wykluczyć określone dni tygodnia. Nigdy nie zabieraj pracy do domu bez postanowienia, aby zrobić to wieczorem. To śmiertelne, gdy myślisz: "Zobaczę, jak się czuję". Prawdopodobnie nie zrobisz tego, a wtedy poczujesz się winny, a twoja samoocena zapuka.

Po co są weekendy? Jeśli korzystałeś z weekendu, aby naprawdę poprawić swoją równowagę między życiem zawodowym i prywatnym w dowolny sposób, to w niedzielę wieczorem możesz doświadczyć STB. The Sunday Teatime Blip jest wtedy, gdy odświeżająca rozrywka weekendu kończy się nagle w godzinach porannych. Pracujesz teraz w swojej głowie, a twoja weekendowa przerwa skończyła się przedwcześnie. Dobrym sposobem na uniknięcie tego nieprzydatnego stanu jest zaplanowanie jakiegoś zajęcia lub spotkania towarzyskiego na wieczór, tak aby twój umysł był mniej skłonny do wędrowania do pracy.

Łatwy w użyciu w domu? Poza naprawdę wyjątkowymi przypadkami, czy jest to naprawdę konieczne? Być może nie możesz powstrzymać swojego szefa, ale co z twoim zespołem? Czy jesteś niezbędny? Być może to sprawia, że czujesz się dobrze? Być może oni po prostu grają w twoje ego i pozwalają ci podejmować decyzje, które powinni podejmować sami?

Zarządzanie czasem z dala od pracy. Czy jesteś zadowolony z zarządzania czasem poza pracą? Może ci się nie spodobało, że nie masz planu i po prostu wyluzuj na wieczór lub weekend. Być może jest to dokładnie to, czego potrzebujesz, i to ci się uda. Ale prawo rzeczywistości dyktuje, że zawsze masz pewne sprawy domowe. Możesz być osobą, która lubi sobie z nimi radzić, zanim naprawdę możesz się zrelaksować, a może uważasz, że może poczekać, aż ci się to podoba. Dlaczego dziś coś, co może poczekać do jutra? Liczy się tylko to, że chronisz się przed samopoczuciem, odkładając swój czas i obowiązki z dala od pracy w taki sposób, że nie czujesz się źle.

Ćwiczenia, relaksacja, dieta, duma z wyglądu i kondycji fizycznej. Byłoby to nudne i nieocenione, gdybym pracował nad tymi kwestiami, na których wydaje się, że tak wiele magazynów się rozwija. W kontekście tej książki, jedyną kwestią do zrobienia jest to, że wszystkie takie rzeczy odgrywają większą rolę w naszym samopoczuciu, niż jest to ogólnie realizowane. Bliskość warunkująca stres i to, jak się czujesz, jest oczywista.

Wakacje. Czy zawsze bierzesz pełną roczną alokację? Błędem jest nie robić tego.

Podróż do domu. Pozwól sobie na przesłuchanie w dniu do połowy punktu orientacyjnego, a następnie skup się na tym, co czeka cię w domu.

Zdejmij te ubranie! Zmień się w coś innego, jak tylko wrócisz do domu. Dla niektórych może wydawać się to mało znaczące, ale jest to dobra psychologia. Dom jest domem.

Pozostaw listę piątkowych wieczorów. W piątkowy wieczór zostaw krótką listę najważniejszych rzeczy, które będą wymagały twojej uwagi w następnym poniedziałek, a następnie zapomnij o nich.

8.2 Czas dla Mnie

Czy kiedykolwiek stawiasz siebie na pierwszym miejscu, nawet jeśli grozi to egoizmem? Jest tutaj szczególny problem dla kobiet, jeśli dom jest typowym rodzinnym domem. Nawet jeśli jesteś w stanie zonglować swoim życiem domowym z pracą menedżerską i karierą, w naturalny sposób poczujesz instynktowne pragnienie, aby zobaczyć, że jesteś tam dla swoich dzieci, kiedy cię potrzebują i że spełniasz tradycyjne oczekiwania macierzyństwa w całym swoim życiu. wiele aspektów, w tym późniejsza rola szofera dla twoich nastolatków! Dopóki nie zostaniecie pobłogosławieni gotową gotowością i wsparciem "domu-pańszczyźniaka", życie może wydawać się niekończącym się spiekami, aby wszystkie talerze obracały się. Czasami twoja lojalność wobec twojego pracodawcy i twojej rodziny będzie się kłócić. W ostatnich latach stało się dla mnie oczywiste, że wiele kobiet nawet nie zastanawia się, czy poprosić innych członków rodziny o pomoc w dzieleniu się obowiązkami, czując, że byłoby to przyznanie się do porażki z ich strony: "O nie, ja nie może tego zrobić!" Ironia takiego mylnego martyrologii, jakkolwiek zrozumiałe, może być, jest to, że mogą stać się przytłoczeni presją do momentu choroby, a następnie czuć, że wypuszczają rodzinę. To może wydawać się oszalałe, ale rozwiązaniem jest rozpoznanie, że może być samolubstwem, aby nie ryzykować, że czasami będzie postrzegany jako samolubny! Zadzwońcie na rodzinną konferencję, bądźcie stanowczy, powiedzcie im, że będą pewne zmiany, ponieważ nie jesteście już dłużej przygotowani na bycie niewolnikami, a to, aby chronić zdrowie i pozostać w formie (ze względu na nich), będzie więcej zespołów uczestnictwo w domu. Pójdź dalej i daj im znać, że w pewnych momentach po prostu nie będziesz dostępny, ponieważ będziesz mógł sobie pozwolić na trochę czasu. Może się rozkoszować kąpielą z zamkniętymi drzwiami, chodzić samemu, drzemać, gubić się w książce. Ważne jest, aby być precyzyjnym i precyzyjnym, aby wszyscy wiedzieli, gdzie stoją i czego się od nich oczekuje. Dostaniesz kilka pierwszych protestów, ale wyobraź sobie satysfakcję, gdy usłyszysz ich, przyznając, że masz rację i zawsze uważali cię za pewnik. Pomóż im w przygotowaniu szczegółów nowych ustaleń. Niezmiennie. działa i kończy się uczuciem mniejszej presji i bycia więcej, nie mniej, docenione. Win-win! Czy masz "strefę stabilności", do której możesz się wycofać? W pewnym miejscu, w którym czujesz, że możesz naprawdę być sobą i nie musisz podejmować żadnego wysiłku dla innych. Klasycznym przykładem jest szopka ogrodowa lub warsztat, w którym człowiek może uciec do własnego królestwa! Takie sprawy mogą wydawać się mało istotne, ale są ważne.

8.3 Zainteresowania pozapracowe

Czy jesteś w stanie zanurzyć się raz na tydzień w ciągu kilku godzin w jakiejś aktywności lub zainteresowaniu, które jest tak absorbujące, że nie ma miejsca na myśli o pracy? Na warsztatach zawsze piszę listę któregoś z tych czynności zmiany umysłu, które delegują ochotników. Różnorodność była niezwykła, w tym jeden macho wyglądający mężczyzna, który podszedł do mnie podczas przerwy i powiedział, że nie zamierza przyznać go przed innymi, ale jego pasja była robótka. Inny, który przez cały ranek milczał, powiedział nam, że jest międzynarodowym sędzią holownika, po którym nie mogliśmy go powstrzymać!

Sprzymierzeni z tym procesem umyślnego eskapizmu, praktyka polegająca na tym, aby zawsze mieć coś w swoim pamiętniku, na które czekać. Kiedy minie ten dzień, zarezerwuj następne wydarzenie i kontynuuj je, być może co najmniej raz na kwartał. Wszystko to pomaga nam zachować poczucie równowagi i odświeża naszą zdolność do łatwiejszego i skuteczniejszego radzenia sobie z naszymi obowiązkami.

8.4 Wpływ nastroju w domu

Wszyscy doświadczyliśmy, jak nastrój naszego szefa (może to być Ty!) może mieć znaczący wpływ z dnia na dzień na atmosferę i sposób, w jaki zespół czuje, zachowuje się i wykonuje. Ale przyjrzyjmy się konsekwencjom wywołanym przez dwie skrajne odmiany twojego nastroju na powrót do domu. Scenariusz, kiedy wychodzisz do pracy rano jest identyczny w obu przypadkach. Jego święto szkolne, a ty prowadzisz bitwę ze swoim nastoletnim synem o stan jego sypialni. Czując się rozdrażniony, ponieważ spóźniasz się, dzwonisz przez drzwi do swojej sypialni, gdy wychodzisz: "Jeśli twoja sypialnia nie jest porządna, kiedy wracam dziś do domu, zatrzymuję twoje kieszonkowe na miesiąc". Otrzymujesz niestyszalną chrząknięcie.

Rezultat 1. Masz okropny dzień ze wszystkim, co można sobie wyobrazić, działając przeciwko tobie, a ty zostawiasz uczucie silnego stresu. Jak tylko wsiądziesz do samochodu i udasz się do domu, ściskasz kierownicę mocno i ścigasz się z jedną myślą: "Właśnie. W tej sypialni!" Nie przestajesz zdejmować płaszcza, ale jeździsz na górę i prawie nie możesz otworzyć drzwi na ubrania, a nawet na całą podłogę. Zwariowałaś i wszyscy w domu omijają cię. Rodzinny posiłek spożywany jest w ciszy, a atmosfera podczas wieczoru jest jak ciężka chmura.

Rezultat 2. Gdy raz marzysz o dniu i poczujesz się naprawdę dobrze. W domu znajdziesz swojego syna, który ogląda DVD i pyta, czy uporządkował swój pokój. Mówi, że planuje to zrobić, zanim pójdzie do łóżka. Powiedz mu, żeby upewnił się, że tak jest i odejdzie szczęśliwie do kuchni, żeby zrobić sobie filiżankę herbaty. Pomyśl o tym!

8.5 Wczesne godziny pobudki

Wiele osób doświadcza frustracji po przebudzeniu we wczesnych godzinach porannych, a następnie ma trudności z powrotem do snu. Około godz. 3.00 wydaje się najbardziej urzekającą godziną. Może istnieć wiele możliwych przyczyn niedogodności, których nie będę tutaj próbował omawiać, z wyjątkiem jednego. Menedżerowie donoszą, że to, co najprawdopodobniej leży w ich głowie w ciągu sekundy po przebudzeniu, martwi o jakiś aspekt ich pracy, zazwyczaj trudność związaną z relacjami lub zniechęcający tom prac, które zgromadzili. Prawdopodobieństwo, że świadomie lub nie, miało miejsce w ich umyśle, ponieważ zasypiają i tam się utknęli. Później dochodzi do płytkiego okresu snu, a ich niespokojny stan umysłu budzi ich ze szczególnym niepokojem na pierwszy plan. Twoja równowaga między pracą a życiem jest pod naporem i nie ma wyjścia!

Istnieje wiele odmian technik relaksacyjnych, niektóre z nich są tak zaangażowane, że możesz stać się bardziej rozbudzony, po prostu starając się zapamiętać sekwencję! Moja rada jest taka, aby była bardzo prosta. Połóż się na plecach z nieskrępowanymi kostkami i delikatnie oprzyj dłonie na brzuszku. Skoncentruj się na oddychaniu tuż poniżej poziomu talii, a ręce powinny unosić się i opaść. Wskaźnik prędkości oddechu i zwolnij lekko, robiąc to tak cicho, jak tylko

potrafisz. Powiedz słowo "jeden" sobie na każdym wydechu, który pomoże ci utrzymać równowagę i rytm. Rozluźnij szczękę i język, rozdzielając zęby. Ponieważ prawdopodobnie była to niepokojąca myśl, która cię obudziła, spróbuj zastąpić ją wspomnieniem szczęśliwego i relaksującego wydarzenia; może konkretny dzień na wakacjach lub posiłku z przyjacielem. Pozwól, aby przebiegło to przez twój umysł, tak jakbyś oglądał jego film i przywoływał widoki i dźwięki, jakbyś tam był. To wymaga trochę praktyki, ale nie próbuj zbyt mocno. Będzie działać w niektóre noce, ale może nie w innych. Włącz swoją stronę w pewnym momencie, jeśli jest to preferowana pozycja do spania. Słodkie sny!

9 Umiejętności poznawcze

Wszystkie powyższe mają potencjał, aby pomóc nam poczuć większą kontrolę nad naszym życiem, a zatem mniej podatne na stres. Niektóre umiejętności i techniki będą odpowiednie dla różnych osób w różnym stopniu sposoby, w zależności od okoliczności i osobowości. To, co jest właściwe dla jednego, może być nieodpowiednie lub niepotrzebne dla drugiego. Istnieje jednak pewna sfera umiejętności, która zaćmiewa resztę i która dla większości ludzi jest kluczem do prowadzenia życia tam, gdzie czasami pojawia się pewien stres, ale nigdy nie może trwać długo lub osiągnąć poziomu osłabiającego. Dla szczęścia może stanowić nieodłączną część ich "ujęcia" na życie i przychodzi naturalnie. Dla innych może być najważniejszą przyczyną ich podatności na stres. Oto wyjaśnienie.

9.1 Nieracjonalne wierzenia (niereligijne)

Wiele osób ma irracjonalne i nierealistyczne wierzenia, które w skrajnych przypadkach niszczy ich życie. Wydaje im się, że społeczeństwo jest zepsute i wszystko się myli! Chociaż istnieje długa i dobrze zbadana lista nieracjonalnych przekonań, wybieram te trzy, które niezmiennie znajdują, mają najwyraźniej wykazane powiązanie z podatnością jednostki na stres. Nieustannie wpływają na ich stosunek do siebie, do innych i do niezliczonych zdarzeń i sytuacji, które wypełniają i otaczają nasze życie. Krótko mówiąc, dyktują nasze myślenie, a zatem nasze nastawienie, choć w wielu przypadkach nieświadomie. Irracjonalne przekonania mogą również dyktować nasze zachowanie. Zakładamy, że nasze zachowanie wynika z naszych emocji lub uczuć (na przykład złości) i dlatego właśnie powinniśmy się zająć. Ale my nie poradzimy sobie z tym właściwie, chyba że rzucimy wyzwanie i dostosujemy irracjonalne przekonanie, które jest na początku łańcucha, na przykład "zawsze muszę być traktowany sprawiedliwie ..."

Pierwsze nieracjonalne przekonanie: zawsze muszę być zaakceptowany przez wszystkich.
Druga irracjonalna wiara: zawsze muszę być traktowany sprawiedliwie i sprawiedliwie przez wszystkich.

Trzecie irracjonalne przekonanie: zawsze istnieje doskonałe rozwiązanie problemu.

Nieugięte słowa mogą wydawać się skrajne, ale stanowią nieświadomą przesadę zachodzącą w umyśle i cięłe umacnianie irracjonalnej wiary.

9.2 Aprobata

Kiedy Jack się rodzi, jest w centrum uwagi, uśmiechał się na wiele, czekał na rękę i na stopę, a jego potrzeby są zaspokojone, prawdopodobnie z mnóstwem przytulanek po drodze. Życie jest naprawdę dobre i przyzwyczajają się do uwielbienia. Czuje się bezpieczny. Potem, po około dwunastu miesiącach, pojawia się coś ekscytującego, ale o znaczeniu zmieniającym życie; Jack staje się mobilny! Niemal z dnia na dzień pomysł, że nie może zrobić nic złego, wywraca się do góry nogami, gdy wykrywa zmianę w tonie głosu, podczas gdy aprobata miesza się z spazmatyczną, ale rosnącą dezaprobatą: "Odejdź stamtąd ... Odłóż to ... Nie dotykaj ... Ja" Powiedziałem ci raz ... Nie, Jack! ... i tak dalej. Może powiedziano ci, że jesteś "niegrzeczną dziewczyną", gdy "to było niegrzeczne", byłoby mniej potencjalnie szkodliwe. Jack chce wrócić do czasów wszechobejmującej aprobaty i tam rozpoczyna życiowe poszukiwania. Dla niektórych efekt jest minimalny, dla innych może być przytłaczający, zwłaszcza jeśli zaangażowani rodzice są zaangażowani, a nawet dezaprobuje spojrzenie może wydawać się znaczące. Matka, która tęskni za córką, by zainteresować się takimi końmi jak ona. Ojciec, który słysząc syna ma 11 prostych "A" i "B", komentuje jowialnie, że to wstyd, że nie miał pełnego zestawu "A". Był zapewne niezmiernie dumny, ale nie mógł się powstrzymać, nie zdając sobie nawet sprawy, jak bardzo nie był pomocny. Cały syn pamięta, że rozczarował swojego tatę. Jestem pewien, że wszyscy czytaliśmy artykuły napisane przez znanych ludzi na temat ich życia, w których odnoszą się do ogromnego wpływu jednego lub drugiego z rodziców i ich silnej potrzeby, aby ich zadowolić. Często pojawia się w moich pracach coachingowych "back-on-track". Jak radzisz sobie z tym demonem, który chce, aby wszyscy cię zaakceptowali? Powiedz sobie, że prawie na pewno wywodzi się z jakiegoś aspektu twojego wychowania, że nie ma szczególnego znaczenia, co to było, że nie jest to niezwykle i że bardzo niewielu całkowicie to wymyka. Przede wszystkim nie obwiniaj swoich rodziców, ale spróbuj rozpoznać, że oni się zachowywali w tym, co uważali za właściwe, a także mogli podążać za tropem wyznaczonym wcześniej przez ich rodziców. Nie spodziewaj się, że powyższe sugestie zapewnią szybką naprawę. Realistycznie lepiej jest rozluźnić korzenie wierzenia, które utrzymałeś przez całe swoje życie, niż zakładać całkowite usunięcie. Pracuj nad perspektywą rozcieńczenia, zamiast wyginać swoje przekonania, regularnie powtarzając sobie, że jest to całkowicie nierealistyczne i że trzymanie się tego nie przynosi ci nic dobrego.

9.3 "Uczciwy i sprawiedliwy"

Szybki powrót do wersji 2.1 powinien wystarczyć do ujęcia tego w kontekście. Nie byłoby wspaniale, gdyby wszyscy zawsze traktowali nas sprawiedliwie i sprawiedliwie. Ale życie nie działa w ten sposób i pomaga stale przypominać sobie ten prosty fakt. My, a nie inni, robimy bicie, kiedy pozwalamy temu irracjonalnym wierzeniom przejąć nasze myślenie. Pozwól sobie być zirytowanym, zranionym lub rozczarowanym, ale wznies się ponad stres, ponieważ nic ci nie jest.

9.4 Perfekcja

Tutaj jest problem, a mianowicie, że doskonałość nie istnieje! Więc perfekcjoniści zawsze szukają czegoś, czego nigdy nie znajdą. W związku z tym czują, że zawiedli, narzuceni przez szyderczego terrorystę w swojej głowie, dokuczając im, że nie są wystarczająco dobrzy. W całej książce znajdują się związki i przejścia, które czytelnik może odkryć, a ja wskazuję tylko kilka. Jednym z nich jest połączenie doskonałości z zarządzaniem czasem. Powiedzmy, że jesteś

poważnym perfekcjonistą (również chętnym do przerywania!) I musisz napisać kwartalny raport dla dyrektorów, dostarczający aktualizacji niektórych statystyk wraz z niektórymi komentarzami objaśniającymi i zaleceniami. Statystyki są łatwo dostępne i zajmują kilka minut. Udaje ci się też szybko przygotować komentarze pomocnicze, a cała sprawa trwa około piętnastu minut. Nie-perfekcjonista wcisnąłby przycisk wysyłania i zabrał się za inną pracę, ale nie ty! Chcesz naprawdę zaimponować reżyserom, więc przeskakujesz scenariusz, zmieniając dziwne słowo tu i tam i bawiąc się układem. W końcu wyślesz to godzinę później. Są tu dwie ironie: po pierwsze, twój szybki szkic był całkowicie odpowiedni; po drugie, dyrektorzy naprawdę interesują się tylko statystyką i mogą opracować własną interpretację. Mogą przeczytać tę prozę, z której jesteście tak dumni lub po prostu nie zwracają sobie głowy. Zmarnowałeś 45 minut i to nie jest jednorazowa sytuacja, ale coś, co robisz ciągle, gromadząc godziny straconego czasu. Być może jako dumna gospodyni domowa lub househusband masz zwyczaj odkurzania i odkurzania domu co tydzień, w tym tych dwóch wolnych sypialni, które obecnie nie są używane. Lubisz robić to wszystko dokładnie tak, jak pamiętasz, jak robiła twoja mama, gdy byłeś młody. Nie ma w tym nic złego, oprócz tego, że nie wychowywała się do pracy tak jak ty, ani nie była ona nieustannym promowaniem ciebie i twojej siostry w tym miejscu. Teraz, jeśli nie mieszkasz w pobliżu młyna lub cementu i nie otwierasz okien, są szanse, że te dwie nieużywane sypialnie po prostu nie potrzebują twojej uwagi co tydzień. Dlaczego nie zyskać sobie dodatkowego czasu i zajmować się nimi co dwa tygodnie? Dom nie spadnie, ale możesz, jeśli nie dokonasz ponownej oceny takich aspektów swojego życia. Goodenoughness "nie znajdzie się w żadnym słowniku, ale ostatnio użyłem go podczas prezentacji dla wyższej kadry zarządzającej przed serią warsztatów dla ich menadżerów. Ich reakcja była najbardziej wymowna, a oni pobudzili ją z pewną energią, zachęcając do przestanie, że ich menedżerowie powinni być selektywni w decydowaniu o tym, co naprawdę ma znaczenie i że nie powinni bać się robienia zakrętów na miriadzie mniej ważnych rzeczy. To ogólne przestanie jest łatwo zrozumiane, a może nawet obraźliwe dla perfekcjonistów, którzy zawsze żyli życiem, ustanawiając najwyższe standardy we wszystkim, co robią i są z tego dumni. Ale nie jestem zwolennikiem slapdash ani niechlujnych standardów. Z pewnością "jeśli praca jest warta zrobienia tego jest warta zrobienia dobrze" jest prawdą, aw niektórych działaniach dążenie do doskonałości jest godne podziwu. Ale w bardzo wywieranym życiu prowadzonym przez tak wielu obecnie i gdzie rozdzielenie pracy i domu staje się coraz bardziej zatarte, coś musi dać. Sugeruję, że powinniśmy zacząć selektywnie kwestionować, czy praca powinna przede wszystkim wykonywać pracę, a jeśli tak, to nie może "dobrze" zostać zastąpiona przez "odpowiednio", przynajmniej w niektórych przypadkach? A jeśli naprawdę nie możesz pomóc w dążeniu do bycia najlepszym, to przynajmniej zrezygnuj z dążenia do doskonałości.

9.5 Percepcja i wybór

Było wiele sugestii, bezpośrednich i dorozumianych, że mamy o wiele większy wybór niż moglibyśmy sobie wyobrazić, jak interpretujemy i odczuwamy sprawy, które mogą wpływać na naszą odporność na stres i nasze poczucie dobrego samopoczucia. Biorąc pod uwagę, że wybór percepcji jest zawsze dostępny dla nas, niezwykle jest to, że tak często go nie rozpoznajemy, zaślepieni najczęściej przez jedno lub więcej z osadzonych irracjonalnych przekonań. Poniżej przedstawiamy tabelę możliwości, abyśmy mogli świadomie zmienić nasze zwykłe uczucia kolana od czegoś podobnego, ale znacznie innego i mniej restrykcyjnego.

Zwróć uwagę na zamierzony rezultat przedstawiony pod koniec i wykonaj ćwiczenie, korzystając z pewnej rzeczywistej sytuacji, a najlepiej obecnej.

Niezdrowe i nieprzydatne	staje się	Zdrowe i pomocne
Niepokój	staje się	Dotyczyć
Depresja	staje się	Smutek
Gniew	staje się	Kłopot
Wina	staje się	Smutek
Ból	staje się	Rozczarowanie
Wstyd	staje się	Żal
Wymagania	staje się	Preferencje
"Muszę ... albo musi ..."	staje się	"Byłoby dobrze, gdyby ..."
Egocentryczny	staje się	skoncentrowany na rozwiązaniach

Spróbuj tego ćwiczenia:

Pomyśl o sytuacji, w której czujesz niepokój lub zmartwienie. Sprawdź, jakie irracjonalne wymagania kryją się za twoim lękiem. Teraz spróbuj myśleć w kategoriach troski, a nie lęku i zamień popyt na preferencje. W zależności od okoliczności powinieneś poczuć się mniej skoncentrowany na sobie ("Biedny ja") i bardziej skoncentrowany na rozwiązaniach ("To właśnie zamierzam z tym zrobić")

9.6 Zakwestionowanie negatywnego myślenia

Jest nieuniknione, że będą chwile, kiedy fala negatywnego myślenia pociąga nas w dół, zwłaszcza gdy jesteśmy wyczerpani psychicznie. Umiejętność polega na tym, aby nie dopuścić do tego, by szkodliwa mowa z przytłaczającego nas nie była zbyt długa. Istnieje wszelka szansa, że jeden lub więcej z poniższych przenika nasze myślenie i pomaga zidentyfikować sprawców i rzucić im wyzwanie z dużą dozą racjonalności.

- Czy wyciągam wnioski?
- Czy zakładam, że mój pogląd na sprawy jest jedyny możliwy?
- Czy myślę w kategoriach "wszystko albo nic"?
- Czy używam słów ultimatum w moim myśleniu, takich jak "musi", "dostać się", itp.?
- Czy całkowicie potępiam siebie (lub kogoś innego) na podstawie jednego wydarzenia?
- Czy oczekuję, że będę doskonały?

- Czy zbyt wysoko oceniam szanse na katastrofę?
- Czy wyolbrzymiam wagę wydarzeń?
- Zastanawiam się, jak powinno wyglądać, zamiast akceptować i zajmować się

jak oni są?

- Czy zakładam, że nie mogę nic zrobić z moją sytuacją?
- Czy wynik naprawdę będzie katastrofą?

Czwarty z nich, dotyczący używania języka, wart jest rozszerzenia. Jeśli jesteśmy pod presją i nie radzimy sobie z czymś bardzo dobrze, prawdopodobnie zaczniemy używać przesadnych i nieustępliwych słów, co oznacza, że robimy rzeczy nieproporcjonalne i sprawiamy, że wydają się gorsze niż w rzeczywistości. Załóżmy, że masz trawnik w domu, a Twoim zadaniem jest kosić trawę. Przyjeżdżasz do domu w piątkowy wieczór w czerwcu i ogłaszasz, jakby od tego zależało twoje życie: "Muszę skosić trawę w ten weekend!" Twój partner mówi: "Tak, na pewno tego potrzebuje", nieumyślnie zwiększając nacisk jaki masz. W sobotnie popołudnie wyciągasz kosiarkę z szopy, gdy przyjaciele, których nie widziałeś od lat, niespodziewanie pojawiają się nie tylko na herbatę, ale i na kolację! Cięcie trawnika jest teraz podwójną "koniecznością" na jutro. O 6.00 rano budzi cię deszcz przez okno i trwa do niedzieli. Twoja własna "potrzeba" teraz sprawia, że czujesz porażkę. O wiele zdrowiej byłoby w piątek wieczorem, gdybyś powiedział: "Zobaczę, czy uda mi się przyciąć trawnik w ten weekend." Wybrane preferencje są łagodniejsze niż wymagania i mniej prawdopodobne, że doprowadzą do stresu. Również odrobina ćwiczeń popychających kosiarkę w poniedziałkowy wieczór zrobi ci dobrze! Po raz kolejny mieliśmy okazję alternatywnego myślenia i zmiany naszej percepcji. Aby podkreślić, że zawsze mamy te wybory, oto kolejne proste, ale skuteczne ćwiczenie w zmianie negatywnego monologu na coś bardziej konstruktywnego. Wypełnij własny przykład, aktualny lub historyczny, w pustych polach

9.7 Przetwarzanie niepożądane

Większość menedżerów przyzna, że daje prezentację, szczególnie dużą lub ważnej publiczności, najprawdopodobniej sprawi, że staną się nerwowi w najlepszym razie lub skrajnie zestresowani. Jeśli ich myślenie uprzednio spętany jest strachem przed porażką, rozpaczliwą aprobatą, aspiracjami doskonałości a reszta czyni życie niepotrzebnie trudnym dla siebie i mniejszym prawdopodobnie dać pewną wydajność. Oto kilka przydatnych wskazówek.

1. Nieustannie przypominaj sobie, że zostałeś poproszony o zrobienie tego, ponieważ jesteś ekspertem w tej dziedzinie, a twoi odbiorcy będą uczyć się od ciebie. Przez piętnaście minut, które zaplanowaliście, będziecie odpowiedzialni i będą mieli szczęście mieć Ciebie!
2. Jeśli to możliwe, odwiedź miejsce na własną rękę kilka dni lub nawet godzinę lub dwie wcześniej. Stań na podwyższeniu i wyobraź sobie morze twarzy przed tobą. Przyzwyczaić się do pomysłu uczynienia tego terytorium własnym. Jeśli używasz jakiegokolwiek sprzętu, ćwicz ją, dopóki nie stanie się ona drugą naturą.

3. Zapoznaj się ściśle z tym, co masz zamiar powiedzieć, zwłaszcza na początku i na końcu. Rozważ ton, którego chcesz użyć, tempo, głośność (zawsze w tylnym rzędzie).

4. Zastanów się nad rzeczami, które mogą cię rzucić, ale nie w sposób "o pomóż, a jeśli ...", ale raczej w spokoju. "Jeśli tak się stanie, tak to sobie poradzę". Na przykład jest możliwe, że zostaniesz poproszony o pytanie, na które nie znasz odpowiedzi. Nie pozwól, by twoja twarz lub głos zdradzały choć przez chwilę senspaniki lub alarmu. Natychmiast odpowiedz, że jesteś wdzięczny za to pytanie, nie znasz odpowiedzi, ale jeśli pytający chciałby podać Ci swój adres e-mail, zanim odejdzie, z przyjemnością odpowiesz w ciągu 24 godzin. Możesz myśleć, że się zawiodłeś, ale twoja publiczność będzie pod wrażeniem twojej spokojnej i autorytatywnej odpowiedzi.

5. Wyobraź sobie oklaski na końcu i twój szef gratuluje ci. Nie mogą się zdarzyć, ale są bardziej prawdopodobne, jeśli wziętą pomysł na pokładzie.

6. Jak się tam dostaniesz? Nie chcesz ryzykować kłopotów z kierowaniem pojazdem, więc poproś współpracownika, aby zabrał cię i zostaw wystarczająco dużo czasu.

7. Nie zostawiaj decyzji, co masz zamiar nosić, dopóki nie wstaniesz rano. Upewnij się, że wszystko jest gotowe poprzedniej nocy.

8. Trzy lub cztery minuty, zanim podłoga będzie twoja, skoncentruj się na powolnym i stabilnym oddychaniu z okolicy brzucha zamiast klatki piersiowej. Z grubsza znany jako "oddychanie brzucha", ta technika pomoże Ci zachować fizjologię, aby zachować spokój, co z kolei pomoże Ci w stanie psychicznym. Ponadto robisz coś pozytywnego i pomocnego, co zwiększa uczucie, że kontrolujesz siebie. Podobnie, jeśli podczas prezentacji pojawi się coś trudnego, staraj się utrzymywać swój oddech wolniej niż dołu poniżej poziomu klatki piersiowej.

9. Na koniec, łatwo jest pozwolić, aby wszystkie nagromadzone w prezentacji prezentacje zdominowały wszystkie twoje myśli, tak jakby żadne życie nie istniało poza nim. Przypuśćmy, że odbywa się to w piątek, spędź trochę czasu w ciągu ostatnich kilku dni myśląc o tym i planowanie na następny weekend. Ta technika patrzenia poza niepokojące wydarzenie pomaga ująć ją w perspektywie jako część kontinuum życia.

9.8 Pomocna rozmowa

Rozbicie poważnych niepokojów i obaw może sprawić, że staną się gorsze niż w rzeczywistości, i pozwalając im się rozgorzeć przez pewien czas, może być szkodliwe dla naszej pewności siebie, poczucia własnej wartości i ogólnego dobrego samopoczucia. Może nawet wywołać jakąś chorobę. "Problemem dzielonym jest problem o połowę" - lub więcej - i nie ma możliwości zastąpienia mówienia o swoich myślach i uczuciach przez kogoś, o ile jest on odpowiednią osobą do zwierzenia się. Odpowiedni czas i miejsce są również ważne. Idealna osoba spełni większość następujących kryteriów:

+ Ktoś, komu ufasz

+ Ktoś, kto będzie uważnie słuchał tego, co mówisz

+ Ktoś, z kim czujesz się komfortowo i rozsądnie zrelaksowany

- + Ktoś, z kim możesz być szczery i otwarty o tym, jak się czujesz
- + Ktoś, kto nie sprawi, że poczujesz się głupio
- + Ktoś, kto sprawia, że czujesz się dobrze z samym sobą
- + Ktoś, kto widzi obie strony sporu
- + Ktoś, kto może przynieść świeżą lub inną perspektywę do sytuacji
- + Ktoś, kto naprawdę sprawia, że zatrzymujesz się i myślisz
- + Ktoś, kto dba o to, aby dać ci czas i wsparcie
- + Ktoś, kto będzie szczery i konstruktywny

Wybierz ostrożnie swojego powiernika. Zastanów się nad tym, co chcesz powiedzieć, ale nie przecwicz tego. Poczekaj i zobacz, gdzie prowadzi dyskusja, zanim sformułujesz zdecydowane opinie lub zdecydujesz się na kurs akcji. Daj sobie czas na refleksję. Może pomocna byłaby dalsza dyskusja.

9.9 Samooceny pytań i sloganów

Wiele osób woli nie zagłębiać się zbyt głęboko w psychologię i "mumbo jumbo" stresu, ale zamiast tego szuka kilku prostych sloganów, stwierdzeń lub pytań, które służą jako szybkie przypomnienie, w jaki sposób mogą sobie pomóc. Jeśli jesteś skłonny w ten sposób, wtedy gdy poczujesz stres napełniający cię, może to pomóc w rozważeniu prawdopodobnej przyczyny, a następnie wybrać odpowiednio z tej listy.

Zadaj sobie pytanie ... Czy to naprawdę ma znaczenie?

Czy to naprawdę jest tego warte?

Kto się denerwuje?

Kto jest odpowiedzialny za mnie?

Czy jestem tym obciążony?

Powiedz sobie ... mam wybór, aby nie być zestresowanym.

To nierealne, że wszyscy mnie akceptują.

To nierealne, aby życie / ludzie zawsze wydawali się sprawiedliwi.

Można się pomylić.

Możesz zmienić zdanie.

Można powiedzieć "nie".

Można poprosić o pomoc.

To jest w porządku, postawić się na pierwszym miejscu.

Mogą być inne standardy / oczekiwania innych ludzi

różni się od mojego.

Doskonałość jest nieosiągalna

I wreszcie ... Opuść ramiona i oddychaj nisko i wolno

Wpływ menedżera

Jako menedżer będziesz wiedział, w jaki sposób relacje z własnym szefem mogą wpływać na to, jak się czujesz na temat pracy i jak może wpływać na twoją motywację. Praca dla dobrego menedżera może być inspirująca i wydobyć z ciebie to, co najlepsze, ale zły może sprawić, że poczujesz się niedowartościowany i zdemoralizowany. Drużyny wychwytyją wibracje tych związków i są nimi dotknięte, na dobre i na złe. Celem tej ostatniej części książki jest zachęcenie cię do zastanowienia się nad swoją rolą i tego, czy jesteś szanowany przez Twój zespół za twoje przywództwo. Jeśli przypadkiem polubią cię jako osobę, jest to bonus, ale w żadnym wypadku nie jest to konieczne. Rzeczywiście, jeśli jesteś zmotywowany przez silne pragnienie, że powinieneś być przez nich lubiany, wtedy będą chwile, kiedy to uniemożliwi ci właściwe wykonywanie pracy i możesz być postrzegany jako słaby. W wielu przypadkach osoba zarządzająca linią zostanie wyznaczona nie dlatego, że jest postrzegana jako dobra "osoba osobowa", ale dlatego, że ma odpowiedni staż pracy lub doświadczenie w zakresie technicznych aspektów pracy wykonywanej przez ich departament. Dopóki nie otrzymają intensywnego i wczesnego przeszkolenia w zakresie umiejętności ludzi, mogą pozostawić ich w trudnej sytuacji, co jest niesprawiedliwe dla nich i dla zespołu, którym zarządzają. Menedżer, który nie miał odpowiedniego szkolenia, chcąc usprawiedliwić swoje powołanie, zazwyczaj zanurza się w tym, co zna i jest skłonny do stawiania czoła trudnym problemom ludzi. Niedawno menedżer powiedział mi, że uwielbia "nudny" charakter swojej pracy, ale bardzo utrudnił kontakty z większością jej członków. Wyglądało na to, że nie doceniła, że jej umiejętność skutecznego kierowania zespołem była najważniejszą częścią jej pracy. Widziała to bardziej jako uciążliwość. Jeśli ktoś czytający to jest podobnie skłonny, to ta sekcja książki może okazać się dość trudna, ale mam nadzieję, że podczas pracy nad nim, będziesz chciał wybrać te aspekty, które uważasz za najbardziej potencjalne dla ciebie i twojego zespołu. Jeśli zdecydujesz się wprowadzić zmiany, zacznij od czegoś prostego. Przejdź do szybkiej i łatwej wygranej, aby zyskać pewność siebie, aby iść dalej. Nawet coś bardzo małego może zrobić prawdziwą różnicę.

10.1 Kierownicy średniego szczebla to mięso

Ta pozycja wymaga wyjaśnienia. Stosuje się w dwóch wyraźnie różnych zmysłach. W większości średnich i dużych organizacji struktura zarządzania jest bardziej płaska niż kiedyś, z mniejszym poziomem zarządzania. Zazwyczaj będą to Dyrektorzy, którzy będą mieli kilku bardzo wysokich rangą menedżerów, którzy z kolei będą mieć do ośmiu menedżerów średniego szczebla pod ich skrzydłami. W przypadku niektórych większych działów może być kilka osób odpowiedzialnych za nadzór, ale niezmiennie jest to warstwa zarządzania średniego, która jest największa i która działa jako niezbędna arteria w całej organizacji. Są mięsem pośrodku sandwicha i są prawdziwym mięsem organizacji. Są pod presją z góry i z dołu i wspólnie

prowadzą codzienną operację. Dyrektorzy i bardzo starsi menedżerowie mogliby zniknąć na wiele tygodni z bardzo niewielkim negatywnym skutkiem, ale średni menedżerowie są w ciągłym popycie i utrzymują wszystko. Z tego powodu nie powinno dziwić, że średni menedżerowie są znacznie bardziej narażeni na stres niż ci, którzy znajdują się powyżej lub poniżej. Są to ci, którzy muszą przekazywać i wdrażać zmiany i nowe inicjatywy, zachowując przy tym efektywność codziennych działań. Mimo to często nie czują kontroli nad tym, co się dzieje ponieważ są one tak blisko powierzchni, że mogą mieć trudności z objęciem szerszego obrazu i w przeciwieństwie do kierownictwa wyższego szczebla zwykle nie są wtajemniczani w plany na przyszłość. Senior Kierownictwo może i powinno poświęcić swój czas na debatę jutro, podczas gdy średni menedżer średniego szczebla koncentruje się na tym, aby właśnie zaspokajać bieżące potrzeby dnia dzisiejszego.

10.2 Obowiązek opieki - tylko kolejna inicjatywa?

Jestem przekonany, że wiele z tego, co następuje w części 3, może początkowo wydawać się niektórym średnim menedżerom, aby dodać ich do istniejących nacisków. Mogę tylko mieć nadzieję, że po rozważeniu odpowiednich selekcji w częściach 1 i 2, będziesz chciał ponownie ocenić swoją rolę, zadając sobie pytanie, czy możesz sam podjąć mniejszą pracę "włamania się" i rozważyć możliwość dzielenia się ze swoim zespołem i widzą, że im ufasz. Ci z was, którzy lubią mieć palec w każdym cieście i wiedzieć, co się dzieje w tym miejscu, na początku nie będą mieli problemu. Jednak nawet umiarkowany sukces będzie wyzwalającym doświadczeniem, o ile nie będziesz się tym martwić i wróci do nawyku sprawdzania wszystkiego! Ryzyko związane z inteligentnym "puszczaniem" jest niczym w porównaniu z poczuciem satysfakcji, jakie może przynieść Tobie, jak i ulgą dla twojego zespołu i osób spoza twojego życia zawodowego. Z prawnego punktu widzenia dyrektorzy organizacji są odpowiedzialni za ". obowiązek opieki "wobec tych, których zatrudniają. Zwykle są one tak odległe od codziennych spraw, że sami nie mogą realistycznie ocenić stanu gry wśród kierowników średniego szczebla, przełożonych i personelu. Co więcej, mogą nie być w stanie uzyskać dokładnego obrazu od kilku kierowników wyższego szczebla, jeśli chodzi o to, jak radzą sobie jeszcze bardziej. Tak więc za zarzutem o samozachowanie, o którym mowa w poprzednim paragrafie, skręca się ogon dla menedżerów, aby znaleźć czas i skłonność do wzięcia odpowiedzialności za codzienny obowiązek opieki nad tymi, którymi zarządzają. Tylko odstawiając odrobinę będziesz w stanie właściwie obserwować i wyczuwać, jak radzą sobie jednostki w twoim zespole. Nie jest to tak uciążliwe, jak mogłoby się wydawać, i na pewno nie wymaga złożonego i długiego pomiaru i oceny lub zbyt często z nimi związanych formalności. Moja filozofia jest prosta: wszyscy menedżerowie liniowi powinni przyjąć własne metody wiedzenia, czy każde indywidualne zgłoszenie się do nich jest "w porządku", jako stała i naturalna część ich pracy. Jeśli czują, że jest jakiś problem, powinni go odpowiednio rozwiązać. Mam nadzieję, że następujące strony podadzą ci pewność, że będziesz to robił krok w krok.

10.3 Lista kontrolna do obowiązków opiekuna menedżera

Regularnie przeglądaj w myślach cztery sale opisane w punkcie 5.1 i wyobraź sobie, gdzie znajduje się każdy członek twojego zespołu. Pytania, które każdy kierownik liniowy musi odpowiedzieć na każde zgłoszenie, to:

Czy wydaje się prawdopodobne, że ta osoba jest obecnie podatna na stres lub już doświadcza go na takim poziomie, który może sprawić, że będą chorzy lub uniemożliwią im wykonywanie pracy z pewnością i satysfakcją? Jeśli tak, co mogą zrobić, aby pomóc? Lepiej nie zadawać pytania w sposób bardzo ogólny, ponieważ zbyt łatwo można go źle zrozumieć lub oddalić za pomocą ogólnej lub niejasnej odpowiedzi. Poniższe obszary tematyczne częściej prowadzą do dyskusji nad konkretem i do zawarcia szczegółowych informacji związanych z pracą, którymi można się zająć.

1. Obciążenie: zarządzalna objętość? rozsądne terminy? dopuszczalna intensywność?
2. Środowisko pracy: bezpieczne? ciepło? światło? przestrzeń? hałas?
3. Zasoby: ludzie? sprzęt? systemy? procedury?
4. Przerwy w pracy: zasiłki? z dala od stacji roboczej?
5. Konflikty interesów: konkurencyjne żądania? sprzeczne priorytety?
6. Różnorodność i elastyczność: wybór sposobu pracy? sekwencja? priorytety? tempo?
7. Nadzór: za dużo? niewystarczająco?
8. Trening: wystarczający do pewnej i kompetentnej pracy?
9. Informacja zwrotna: potwierdzenie? konstruktywna krytyka? pomoc w ulepszeniach?
10. Wsparcie od menedżera i innych: zainteresowanie pomysłami? pomoc w trudnościach?
11. Nękanie: zastraszanie? nadużycie? wrogość?
12. Zmiany: konsultacje? słuchał? właściwie przekazane?
13. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym: dopuszczalne godziny? wziąć pracę do domu? skontaktował się w domu?

14. Zagadnienia niezwiązane z pracą

Nastroje i wydajność w pracy łatwo odczuwają lęki poza pracą, dlatego może być trudniej je poradzić z osobą. Niemniej jednak obowiązek staranności wymaga, aby każdy menedżer miał wystarczającą ogólną świadomość okoliczności danej osoby z dala od pracy, aby móc ją zrozumieć i wspierać w razie potrzeby.

10.4 Wykrywanie ewentualnych oznak stresu u innych

Zwróć uwagę na zmiany w poprzednich normach i oczekiwaniach. Ta lista pomoże, ale powinna być postrzegana jako możliwe wskazania, a nie dowód niczyjego stresu. Inne odpowiednie i taktowne środki powinny być stosowane w celu ustalenia, czy występuje problem, jak opisano poniżej.

10.5 Jak radzić sobie z George'em

George pracował dla ciebie od kilku lat i jest niezawodnym członkiem twojego zespołu. Całkiem niedawno zauważyłeś, że wydaje się być rozproszony i zapominalski, a dwa razy na

zebraniach zespołu był nietypowo agresywny w swoim tonie do ciebie i jego kolegów. Ani pośpiech, ani opóźnianie śledztwa. Jeśli George ma szczególnie bliskiego partnera w zespole, możesz zdecydować, że dyskretne, nisko-kluczowe zapytanie z Pete, któremu ufasz, jest odpowiednie i w najlepszym przypadku możesz odkryć, że jest to tymczasowa trudność w domu, która teraz się sortuje. Oprzyj się pokusie bycia wścibskim! Liczy się to, że coś zrobisz i że sytuacja wydaje się nie gwarantować żadnej dalszej interwencji ze strony ciebie. Aby zabezpieczyć sprawę, możesz poprosić Pete'a o skinienie głowy, gdy wszystko będzie dobrze, a to zrobi kilka dni później. Spełniłeś swój obowiązek opieki i udało ci się uniknąć zakłopotania lub konfrontacji z George'em. Jako dodatkowy bonus prawdopodobnie zrobisz wrażenie na Piotrze i być może pochlebiłeś mu także prosząc o pomoc. Ale co, jeśli George nie ma bliskiego partnera? Zastanów się, jak najlepiej porozmawiać z nim. Jeśli to ty, jak chcesz, żeby twój szef sobie z tym poradził? Pomyśl o swoim ogólnym podejściu w umyśle, ale nie przesadzaj dokładnie o tym, co masz zamiar powiedzieć. Równie ważne, spróbuj przewidzieć szereg możliwych reakcji, które możesz uzyskać od George'a i zdecyduj, jak sobie z nimi poradzisz (podobieństwa zasad tutaj do dezinstalacji biblioteki i przygotowuje się do twoich scenariuszy prezentacji). Szukaj wczesnej okazji, aby z nim porozmawiać, kiedy nikogo nie ma w pobliżu. Nie bij się o krzak, ale na początku spytaj go, czy jest w porządku. Przygotuj się na defensywę: "Tak, wszystko w porządku. Dlaczego pytasz?" Następnie musisz powiedzieć mu bardzo bezpośrednio i w możliwie jak najmniejszej liczbie słów, co zauważyłeś w związku z jego ostatnią zmianą zachowania, być może dodając, że znasz go wystarczająco dobrze, aby mieć pewność, że coś go dręczy, stąd Państwa zapytanie. Możesz uzyskać taką samą niespecyficzną odpowiedź jak Pete'a i ten sam rezultat jest taki sam. Znowu wykonałeś swoją pracę właściwie i pokazałeś, że ci na tym zależy. Teraz załóżmy, że George wydaje się być zwolniony przez twoje zapytanie, ale najwyraźniej utrzymuje jakąś stłumioną emocję. Zapytaj go, czy chciałby o tym porozmawiać. Jeśli powie, że tak jest, to prawdopodobnie znajdziesz się w nieoficjalnej roli doradcy. Jest to często postrzegane jako potencjalnie zniechęcająca sytuacja dla menedżera, chyba że odbył on podstawowe szkolenie z zakresu umiejętności doradczych. Ale nie jest to tak trudne, jak mogłoby się wydawać, nie tylko dlatego, że główną rolą jest siedzieć cicho i słuchać spokojnie tego, o czym George chce rozmawiać. Poniższe wskazówki powinny być pomocne.

10.6 Podstawowe umiejętności doradcze dla menedżerów

Od czasu do czasu członek personelu lub współpracownik może poprosić o "ciche słowo", aby podzielić się trudnym problemem lub zmartwieniem. Może to być delikatny problem związany z pracą lub coś związanego z życiem poza pracą. Prawdopodobnie wymagało to od nich odwagi, aby mogli podejść do ciebie i mogą czuć się nerwowo lub emocjonalnie. Jest to ważna część pracy menedżera, ale często jest omijana z powodu poczucia, że jest przeznaczona tylko dla wykwalifikowanych ekspertów. Oto kilka prostych wskazówek:

1. Postaw się w ich butach. Jak chciałbyś być traktowany?
2. Oceń, ile czasu może to zająć. Jeśli to możliwe, natychmiast zrób to lub ..
3. Zaakceptuj czas, w którym najmniej prawdopodobne jest, że zostaniesz przerwany.
4. Zaakceptuj miejsce. Jeśli to twoje biuro, nie siedź za biurkiem.

5. 95% twojego zadania polega na słuchaniu. Nie mów o sobie.
6. Bądź zrelaksowany, ale pokaż swoją mowę ciała, wyrazem twarzy i tonem głosu, które są dla ciebie interesujące i zatroskane.
7. Okazujcie zrozumienie i empatię od czasu do czasu, w jakikolwiek sposób wydaje się to właściwe.
8. Nie wstydź się przez milczenie. Pozwól im ustawić tempo.
9. Nie wstydź się ich emocjami. Miej dostępne pudełko z tkankami.
10. Poproś o wyjaśnienie wszelkich kwestii, jeśli wydaje się to konieczne.
11. Bardzo krótko podsumuj swoje zrozumienie sytuacji używając zwrotów takich jak: "Brzmi tak, jakby ...", "Z tego, co mówisz, wydaje się, jakby ..."
12. Zapytaj, czy jest coś praktycznego, co możesz zrobić, aby pomóc.
13. Może być wskazane, aby zobaczyli kogoś innego. Bądź świadom opcji i omów je w razie potrzeby.
14. Zaakceptuj jakąś formę obserwacji (jeśli tego chcą) i pozostań w kontakcie

Poufność

Jako menedżer nie możesz zagwarantować całkowitej poufności, dopóki nie dowiesz się o co chodzi. Poszukaj okazji, by poruszyć kwestię w najwcześniejszym punkcie, aby to zrobić istnieje między wami zrozumienie zakresu poufności. Pod koniec sesji powtórzysz to i potwierdzisz.

10.7 W razie wątpliwości ... nie!

Jeśli masz przeczucie, że członek twojego zespołu zmagą się i jest podatny na możliwość poważnego stresu, cofnij swój instynkt i sprawdź go na wczesnym etapie. O wiele lepiej jest to zrobić i uznać, że tak nie jest lub łatwo rozwiązać, niż nie robić nic, a później żałować, gdy członek personelu nie choruje, być może przez długi czas, z problemem związanym ze stresem. Nigdy nie obawiaj się błędnego odczytania znaków i stwierdzenia, że są złe. Raczej poczuj ulgę! Podobnie, jeśli nie masz pewności, jak rozwiązać problem z personelem, nie zwlekaj i skorzystaj z wiedzy działu personalnego i zachowaj swojego menedżera w tym obrazie. Obowiązek odpowiedzialności za tych, którym zarządzasz, nie oznacza, że zajmujesz się wszystkim samemu. Rzeczywiście, natknąłem się na wiele przypadków, w których menedżer linii rzeczywiście był problemem i konieczne jest, aby zajęli miejsce z tyłu.

10.8 Wpływ osobowości typu "A"

Osoba, która jest uwięziona w trzech irracjonalnych przekonaniach wymienionych w punkcie 9.1, prawdopodobnie będzie podatna na lęk (stąd "A") i prawdopodobnie, świadomie lub nie, będzie propagatorem stresu. Ale zanim przyjmujemy wady, jakie może to przynieść, powinniśmy uznać, jaki typ "A" mają do zaoferowania i jaki wkład wnoszą. Zazwyczaj są pracowici, napędzani, ambitni, wyznaczają wysokie standardy, sprawiają, że wszystko odbywa się i załatwia sprawy. Każda organizacja potrzebuje takich ludzi i nie jest zaskakujące, że wielu

z nich staje się menedżerami Zbyt łatwo jest przesadzić z cechami typowego typu "A", a tak czy inaczej nasilenie i zakres takich cech będą się różnić między sobą. Ale powiązanie z własną podatnością na stres i efekt, jaki mogą mieć na innych, ma centralne znaczenie w większości organizacji i działów. Jeśli pracujesz dla szefa typu "A", łatwo rozpoznasz, co następuje. Pytanie, które warto wstępnie rozważyć, dotyczy tego, czy pracują bo możesz czuć to samo! Szczególnie silna osoba typu "A" zawsze będzie w ruchu i będzie walczyć z pomysłem na relaks. Ponieważ czują potrzebę kontrolowania i nie ufają nikomu, że zrobią cokolwiek tak dobrze, jak oni, nie mogą oprzeć się sprawdzeniu na działania innych. Jeśli przycisk wymaga naciśnięcia, aby przywołać windę lub przejście dla pieszych, będą musieli nacisnąć przycisk, nawet jeśli widzieli już kogoś innego. Dla nich istnieje tylko jeden sposób załadowania zmywarki i tylko jeden sposób na to, aby rolka papieru toaletowego wisiała na uchwycie! Są czarno-białe w swoim myśleniu i nie akceptują szarości. Zmagają się z niepewnością i chcą, aby wszystko zostało wycięte i wysuszone. Są niecierpliwi z natury, a czas jest ich wrogiem. W kolejkach do kas w supermarkecie będą stale szukać kolejki, która porusza się szybciej niż ich kolejka z zamiarem przejścia na nią. Na autostradzie z jednym pasmem skradającym się do przodu, potem drugim, będą się ponownie przełączać, starając się zawsze być w ruchu. W rozmowie z kimś, kto jest skłonny do zatrzymania się, aby przywołać właściwe słowo, wkroczą, aby je podać. Nie są dobrymi słuchaczami, ponieważ ich umysł jest w szybkim tempie do własnych celów. Społecznie oni zadadzą pytania, ale nie przyjmą odpowiedzi. W skrajnych przypadkach mogą być "w pośpiechu", jeść, mówić i chodzić szybko. Są z natury orle-eyed i wybredne i przyjmą drobne błędy ortograficzne lub błędy gramatyki, być może w e-mailu, gdzie nie ma to znaczenia. Będą uwikłani w ciekawostki, często kosztem zobaczenia większego obrazu. Jeśli chodzi o zdjęcia, zauważą oni nie tylko nieznacznie zakrzywionego na ścianie w czyimś domu lub biurze, ale czują się zmuszeni, aby to poprawić! Są nierealistyczne w ocenie, ile czasu zajmie praca, a w konsekwencji przeciążenie ponieważ zgadzają się na coraz więcej. Mówią "tak" bez myślenia. Jest jedna zasada dla nich, inna dla wszystkich pozostałych i będą uparcie opierać się ofertom pomocy, czując, że to jest oznaka słabości. Często kończą ważne zadanie w pobliżu terminu jego ukończenia, czekając na odpowiedni nastrój i warunki oraz przekonując samych siebie, że wykonują swoją najlepszą pracę pod samozwańczą presją czasu. Będą mieć skłonność do "katastroficznego" ich języka, niedokładnie używając słów lub zwrotów, takich jak "musi", "dostał się" i "absolutnie niezbędny". Coś, co jest tylko niewygodne, zostanie opisane jako przerażające lub przerażające. Nie są nastawione na myślenie w kategoriach preferencji. Wszystko to może wydawać się niezwykle dla niektórych czytelników, ale przypuszczam, że większość trafi na tych, którzy pasują do wzorca lub przynajmniej jego części. Ma swoją komiczną stronę i możesz teraz oddać się fascynującemu sportowi typu "A"! Ale poważniej jest dobrze zbadany i niepodważalny dowód, że silne osoby typu "A" są znacznie bardziej podatne na problemy wieńcowe niż osoby na drugim końcu skali, które są bardziej wyluzowane i

wygodnie nazwany "B". Nie jest niespodzianką, że 2 typ "A" życia lub pracy razem jest mało prawdopodobne, aby zrobić na szczęśliwym statku, podczas gdy typ "A" "obok tolerancyjnego typu" B "może działać dobrze. Często zdarza się, że typ "A" będzie narzekał na wybryki innych typów "A" bez rozpoznawania podobnych cech w sobie! Jako czytelnicy prawdopodobnie oceniasz miejsce, w którym się znajdujesz. Jeśli uznasz, że masz wyraźne skłonności w kierunku

typu "A", radzę ci, żebyś nie był tym spięty, ale zaakceptuj, że jesteś tym, kim jesteś, Postaraj się zrozumieć, co sprawia, że tak się dzieje, nie czuj się winnym ani nieadekwatności, ale szukaj sposobów na radzenie sobie z wadami dla siebie i dla tych, którzy są wokół ciebie. Pamiętaj też, że samokontrolujący się typ "A" jest wartościowym i niezbędnym czynnikiem przyczyniającym się do jego organizacji.

10.9 Czy jestem rozpraszaczem stresu?

Jeśli uważasz, że ważne jest, abyś rozważał zarządzanie swoim zespołem w sposób mniej frenetyczny i bardziej ufny, to poniższa lista może być prowokująca i możesz dodać jeszcze kilka .

1. "Nie poświęcam im wystarczająco dużo czasu ani nie słucham ich właściwie".
2. "Jestem skłonny do lekceważenia, wykazując troskę o ich obawy".
3. "Oczekuję, że zrobią wszystko po swoim".
4. "Umawiam się na spotkania bezmyślnie".
5. "Prawdopodobnie nie ukrywam, że mam ulubione i inne, których nie oceniam".
6. "Rzadko dziękuję lub okazuję uznanie".
7. "Podejmuję nierealistyczne żądania i zakładam, że sobie poradzą."
8. "Pozwoliłem sobie podkreślić swój własny stres i wydaje się, że dotyczy on tylko moich problemów".
9. "Mam trudności z delegowaniem, bez unoszenia się i sprawdzania".
10. "Nie rozumiem ich pracy, ale udawaj, że to robię".
11. "Nie popieram ich inicjatywy ani nie pytam o ich pomysły".
12. "Jestem niekonsekwentny w zakresie temperamentu. Nie wiedzą, czego się spodziewać."

10.10 Inteligencja emocjonalna

Znany jako EQ, nie należy go mylić z IQ, nie tylko dlatego, że istnieje tendencja, że ci z wysokim IQ są słabi na EQ. Jest to zbyt obszerny temat, aby w pełni go tutaj opisać, więc opiszę tylko jeden aspekt, a mianowicie traktowanie innych tak, jak sam chciałbyś być traktowany, i wykorzystaj dwa skrajne przykłady, aby zademonstrować brak EQ. Poproszono mnie o współpracę z niewielkim zespołem naukowców, aby zbadać niskie morale zespołu, które istniało od jakiegoś czasu. Wśród wielu dowodów wyszło na jaw, że matka członka zespołu zmarła bardzo nagle, co spowodowało kilka dni współczucia. W dniu, w którym pogrążona w żałobie kobieta musiała spieścić się z domu, kierownik drużyny był daleko. Nie kontaktował się z nią podczas jej nieobecności, co być może było zrozumiałe, ale po powrocie do pracy nie wspominał nic o swojej stracie i traktował ją tak, jakby wcale nie było jej wcale. Kiedy zapytałem go o to, powiedział, że jest zawstydzony i nie wiedział, co powiedzieć, więc

zdecydował się go zignorować. Takie niepowodzenia nie dotyczą tylko osoby najbardziej zaangażowanej, ale znoszą cały zespół. Innym przykładem była kobieta, która została zatrudniona na zewnątrz, aby założyć nową, szeroko zakrojoną inicjatywę obejmującą żmudne badania, a następnie powołując niewielki zespół, aby inicjatywa została podjęta. Jej szef, który był "miłym gościem", podkreślał znaczenie pracy podczas rozmowy i jej znaczenie dla organizacji. Był odpowiedzialny za jej powołanie i chociaż pracowali w sąsiednich biurach, zostawił ją samą, aby wykonała pracę, w jaki sposób czuła się najlepiej. Nie była typem, który pytał go, jak to się robi, ale po sześciu miesiącach, gdy nie otrzymywał od niego żadnych opinii, zdecydowała się zapytać, czy jest zadowolony z tego, jak to wszystko się odbywa. Wydawał się zaskoczony, gdy go zapytano, i powiedział, że wszystko wydaje się w porządku, dodając, że pierwsza usłyszy, czy nie jest szczęśliwy. Nie nieprzyjazny ton, ale nie, dziękuję lub zachęcam "dobrze zrobione". Oba przykłady wskazują na fatalny brak wyobraźni ze strony kierownika i pozornie na ślepe miejsce w rozpoznawaniu, że to, jak się czujesz, jest tak ważne. Jak wcześniej wspomniano, być może trzeba mieć trochę współczucia, że byli albo niewłaściwym spotkaniem w pierwszej kolejności, albo, że nie zostali przeszkoleni w umiejętnościach ludzi lub w podstawach przywództwa zespołowego

WNIOSEK

Mam świadomość, że istnieje tutaj szeroki zakres i mieszanka materiałów i mam nadzieję, że udało ci się skupić na tym, co jest dla ciebie istotne. Pamiętaj jednak, że jeśli prowadzisz drużynę, szanse są takie, że pomiędzy nimi wszystko będzie miało znaczenie w jakiejś sferze. Przede wszystkim mam nadzieję, że będziesz chciał eksperymentować selektywnie i doświadczyć satysfakcji z odkrycia, że nawet niewielka zmiana może przynieść nieproporcjonalnie duże korzyści i sprawić, że poczujesz większą kontrolę nad swoim życiem. Zrób to powoli i szukaj okazji do stopniowego budowania sukcesów. Podziel się swoimi przemyśleniami i doświadczeniami z pomocnym kolegą i, w razie potrzeby, ze swoim zespołem. Ustal realistyczne cele i szukaj okazji do wzajemnego wsparcia w ich osiągnięciu. Powodzenia!

Nie ma tu nic, co należy interpretować jako miękkie zarządzanie. Dziś, jak nigdy dotąd, menedżerowie mają wszelkie prawo oczekiwać lojalności, poświęcenia i ciężkiej pracy od każdego członka zespołu. Ale zasługuje na zasłużenie i jest to bardziej prawdopodobne, jeśli przyjmiesz stanowcze, ale sprawiedliwe i opiekuńcze podejście i pokazując wszystkim, że masz nad sobą kontrolę.