

В.Ю. Бубенко

Управленческие навыки и стресс



В статье исследуется взаимосвязь двух явлений: с одной стороны — недостаточной компетентности директора школы в вопросах управления педагогическим коллективом; с другой — стрессовых состояний, возникающих как у самого директора, так и у его подчиненных.

Деятельность руководителя школы, ориентированная на достижение конкретных результатов учебной деятельности, как правило, подразумевает выстраивание структуры управления и взаимодействия с педагогическим коллективом, такой, в рамках которой каждый элемент функционирует взаимосвязанно и гармонично со всеми другими элементами, как, например, в отлаженном механизме часов. Если в гармоничной системе появляется сбой, то часы либо показывают неточное время, либо вообще перестают работать. В данной статье мы рассмотрим сбои в основных управленческих функциях руководителя общеобразовательной школы, а также покажем закономерности, благодаря которым недостаточное владение некоторыми из этих функций приводит к «системной поломке», называемой стрессом. И, конечно же, проанализируем, какие действия могут помочь снизить уровень стресса как у самого руководителя, так и у его подчиненных.

Управленческие функции и стресс

Впервые стресс описал в 30-х годах XX века канадский врач Ганс Селье, который определил это явление как способ адаптации организма к любому длительному или интенсивному воздействию. Стресс является естественной реакцией человека, позволяющей справляться с возникающими сложностями, и в небольших дозах бывает даже полезен. Но реалии современной жизни, к сожалению, не позволяют говорить об умеренности стрессовых воздействий. Не обходится без стресса и управленческая деятельность руководителя общеобразовательной школы. При организации взаимодействия с педагогическим коллективом сильный стресс может испытывать как сам руководитель, так и его подчиненные. Зачастую руководитель может даже не подозревать, что его действия вызывают стресс.

Попробуем разобраться, как недостаточное владение управленческими функциями способствует формированию стрессов.

В настоящее время в психологии управления и в современном менеджменте не существует единого, общепринятого взгляда на содержание основных управленческих функций. Пе-

Бубенко Виталий Юрьевич — выпускник факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Начальник отдела разработки инновационных технологий в образовании Центра практической психологии образования (Москва).



речень предлагаемых функций в различных школах, по сути, описывает одну и ту же деятельность, только с несколько различающихся позиций. Наиболее распространенный подход к описанию и наполнению управленческих функций сводится к следующим компонентам: планирование, постановка задач, контроль, обратная связь. Предлагаемые компоненты в разных подходах могут дополняться и расширяться, однако подобный взгляд на управленческие функции не учитывает одного важного элемента, который чаще всего подразумевается, но при этом выносится как бы за рамки. Это не что иное, как разработка и принятие управленческих решений. С точки зрения структурирования управленческих функций, эти процедуры можно свести к простой циклической системе, включающей в себя также и управленческие решения (рис. 1).

Данный способ структурирования функций руководителя применяется в разработанных программах повышения управленческой квалификации, апроби-

рованных при формировании программ обучения управленческого резерва и действующего руководящего состава в крупных государственных и частных компаниях. Для анализа взаимосвязи управленческих функций и стрессов, возникающих как в коллективе, так и у самого руководителя, мы возьмем именно такой подход.

Кратко рассмотрим составляющие управленческого цикла и параллельно проанализируем, каким образом недостаточное владение той или иной функцией может способствовать формированию стрессов.

Цели и управленческое решение как источник стресса

Как видно на схеме, до того как руководитель принимает управленческое решение, он получает цель, спускаемую сверху. В ряде случаев цель может быть сформулирована самим руководителем, после чего он принимает решение по поводу того, будет ли вестись работа по реализации данной цели, каким обра-



Рис. 1

зом, в какой последовательности, кому ее поручить, какие ресурсы привлечь и т. д. То есть, по большому счету, все начинается именно с цели. После ее появления руководитель берется за дело или не берется — если принято соответствующее решение.

Первый стрессогенный фактор — это нечетко, невнятно, размыто или неоднозначно сформулированная цель. В данном случае стресс будет испытывать как сам руководитель, так и педагоги, которым будет непонятно, что именно от них хотят и для чего необходимо выполнить ту или иную работу. В таких неоднозначных условиях работа ведется неструктурированно, бессистемно, без должного осознания. И это при том, что существуют различные технологии формулирования целей, одной из которых является технология SMART, позволяющая учитывать минимально необходимое количество критериев, способствующих описанию конечного результата. К этим критериям относятся: конкретика, измеримость, достижимость, согласованность и определенность во времени. Если сформулированная цель не соответствует данным критериям, то вероятность сбоя в достижении такой цели будет достаточно высокой, и стресс для исполнителя будет неизбежен. При этом стресс руководителя, не получившего ожидаемого результата, тоже даст о себе знать в той или иной степени. При нечетко поставленных целях работа сведется к систематическому «тушению пожара» в ситуации хаоса и неразберихи. Как избежать возможных сбоев при постановке цели, руководители могут узнать, пройдя программу обучения управленцев.

Разработка и принятие управленческого решения — также достаточно стрессогенный процесс, таящий в себе как технологические, так и личностные источники стресса.

Под технологическими источниками понимается недостаточное владение или незнание конкретных инструментов и технологий анализа информации, расстановки приоритетов. Как видно на схеме, аналитика проходит сквозной линией от блока «финальный контроль и обратная связь» через блок «разработка и принятие управленческого решения» до блока «организация исполнения». Руководитель анализирует не только цель, но и полученный результат, имеющий вид готового продукта или новой проблемы. В том и другом случае руководитель анализирует поступающую информацию, систематизирует ее и принимает решение, что с поступившей информацией делать дальше: исправлять проблему и запускать новый цикл или возвращать наверх полученный результат. Невозможность или неумение переработать большое количество информации в ограниченное время может привести к стрессу не только самого руководителя, но и педагогов, ждущих обратной связи и реакции со стороны руководителя. Своевременная и систематическая расстановка приоритетов помогает избежать стресса, однако невладение инструментами приоритизации рано или поздно приводит к внутреннему напряжению.

Если рассматривать типологию принимаемых решений, то можно выделить интуитивный, прагматичный и рациональный типы. Последний тип решений — это решения, отвечающие, например, таким критериям, как оперативность, проработанность и логичность, исполнимость, эффективность, масштабность последствий, стоимость реализации и т. п. То есть это решения, обоснованные с помощью объективного аналитического процесса с применением технологий анализа информации. Недостаточное владение инструментами анализа информации — это потенциальный источник стресса для руководителя, который либо будет затягивать процесс принятия решения, либо будет принимать решение интуитивно, по наитию, учитывая лишь собственный опыт и информацию об аналогичных ситуациях в прошлом.

Два других типа решений связаны не с аналитикой в чистом виде — с применением соответствующих инструментов, — а с личностными особенностями руководителя, степенью влияния его характера и темперамента на качество принимаемых решений. Некоторые личностные особенности, особенности темперамента и характера при принятии управленческого решения также чреваты лишними стрессами и для руководителя, и для подчиненных.

Например, такие особенности **темперамента** как импульсивность и ригидность существенно влияют на скорость и качество принимаемого решения — в негативную сторону. Импульсивное решение принимается неоправданно рано, а ригидное решение откладывается, руководитель замыкается только на одном варианте, обдумывает его снова и снова, не решаясь поставить точку.

Деструктивные особенности характера чаще всего проявляются в повышенной тревожности, конформности, эгоцентризме.

Повышенная тревожность: руководитель постоянно опасается по поводу и без. В связи с этим принятие решения откладывается «в долгий ящик». Это, конечно же, провоцирует стресс, как у самого руководителя, так и у коллектива.

Конформное поведение опасно тем, что руководитель, идя на поводу у коллектива, может принять необдуманное, некачественное решение. Другими словами, в принимаемом решении не будет его собственного вклада, а будет вклад других людей, чье мнение руководитель принимает и выдает за свое собственное, часто без осмысления и анализа. «Как все думают, так и я думаю, как все считают, так и я считаю» — пример конформного решения.

Эгоцентричное решение известно своей жесткой односторонностью: «есть два мнения — мое и неправильное». Такие решения также являются потенциально стрессогенными для сотрудников.

Среди **личностных особенностей**, влияющих на процесс принятия решений, можно выделить ориентацию на отношения (боязнь конфликтов), негативизм, перфекционизм.



При ориентации на отношения руководитель вынужден принимать такие решения, которые никого не обидят. В данном случае руководителю будет трудно проводить, например, непопулярные меры. А это тоже потенциальный источник стресса.

При негативизме руководитель все будет видеть в черном цвете — какое бы решение ни было принято, ни к чему хорошему оно не приведет. При перфекционизме руководитель никак не может остановиться, и продолжает работать над улучшением решения до бесконечности.

Если обобщить, то любые решения, принятые под влиянием индивидуальных психологических особенностей в противовес аналитическому процессу, будут нести в себе негативный оттенок, называемый «пороком решения». Примеры таких решений нетрудно вспомнить. Это половинчатые решения, решения «загнанного в угол человека», «слепые», самодовольные и эмоциональные, упрямые, рискованные или чрезмерно осторожные. Все они в той или иной форме способствуют формированию стрессогенной атмосферы в отношении и коллектива, и самого руководителя.

Как технологические, так или личные особенности, влияющие на принятие решений, могут быть нивелированы с помощью обучения руководителей принципам и технологиям принятия решений в рамках программы повышения управленческой компетентности.

Организация исполнения и стресс

Следующий блок управленческого цикла — процедура организации исполнения решения. В ходе организации исполнения руководитель, по большому счету, «готовит почву» для работы педагогов. В данный блок входят планирование, регламентирование, нормирование, разработка должностных инструкций, обеспечение ресурсами, создание базы знаний по типовым способам решения задач и алгоритмам выполнения работ, обучение и повышение квалификации сотрудников, построение системы нематериальной мотивации. Рассмотрим некоторые составляющие блока «организация исполнения» с точки зрения стрессогенности.

Стресс, «самосожжение», профессиональное выгорание, «тушение пожаров» достаточно часто возникают в ситуации поверхностного и некачественного планирования. Попытка сделать очень много дел за один раз, плохое планирование рабочего дня, синдром откладывания, изменения в очередности работ, акцент на второстепенных целях и задачах — вот немногие примеры недостаточного качества планирования как собственной работы, так и работы своих подчиненных. В данном случае для руководителя важно не только осознать необходимость планирования, но и освоить специализированные инструменты, предлагаемые в курсе повышения управленческой компетентности.

Если говорить о должностных инструкциях, то их отсутствие или нечеткая формулировка с расплывчатыми зонами ответственности со временем станут источником стресса для подчиненных. Наиболее показательный пример — это выход на работу нового сотрудника. Оказавшись в ситуации, в которой не ясны должностные обязанности, в которой требования могут меняться в зависимости от ситуации, педагог со временем столкнется с симптомами стресса. Для директора школы это обернется, как минимум, очередными затратами на поиск и подбор нового педагога. А для педагогического состава последствия могут выразиться в снижении лояльности — «ну и обстановка у нас тут — новые сотрудники не приживаются! А я-то что тут делаю?».

Низкий уровень обеспеченности ресурсами, в широком смысле этого слова, также является потенциальным стрессогенным фактором. Если педагог не обеспечен ресурсами, если у него нет всего необходимого для выполнения работы, то, с точки зрения теории Ф. Герцберга, будут нарушены гигиенические факторы труда. Ф. Герцберг в свое время пришел к выводу, что факторы гигиены, если они устраивают сотрудников, воспринимаются как должное и не мотивируют на более производительный труд, сотрудники их «не замечают». Но если эти факторы вызывают неудовлетворенность, то выступают как демотиваторы, снижая отдачу на рабочем месте, повышая общий уровень стресса, снижая лояльность персонала. Одной из задач руководителя в блоке «организация исполнения» является обеспечение своих педагогов всем необходимым для решения поставленных задач, а именно — необходимыми ресурсами.

Что касается баз знаний, то для типовых задач можно использовать типовые способы решения, то есть решать задачи однотипным, понятным способом, по заранее предписанным процедурам. Одна из важных задач руководителя в блоке «организация исполнения» в том и заключается, чтобы свести к однотипности как можно больше типовых задач. В противном случае «изобретение велосипеда» отнимет лишнее время у исполнителей и скажется на конечном результате, который может не совпасть с ожиданиями руководителя. И в первом, и во втором случаях налицо потенциальные источники стресса.

Необходимость обучения педагогов и повышения их квалификации — тема отдельной статьи. Хочется только отметить, что если руководитель не уделяет внимания повышению квалификации педагогов, то он и не будет явным образом вызывать у них стресс. Однако отсутствие обучения может внести свой вклад в формирование стрессогенной атмосферы.

Как создать мотивирующую среду, как организовать исполнение наилучшим образом, директора школ могут узнать в курсе повышения управленческой квалификации.

Регулирование исполнения и стресс

Следующий потенциальный источник стресса — это процедура регулирования исполнения. Чью работу регулирует и координирует директор школы? Он координирует работу группы и регулирует индивидуальную работу педагогов по достижению поставленных целей. Координируя и регулируя процесс работы, руководитель ставит задачи или делегирует их, осуществляет промежуточный контроль и дает промежуточную обратную связь о ходе выполнения работ. То есть, по большому счету, руководитель обеспечивает достижение результатов «чужими руками». Недостаточное качество и низкий уровень компетентности руководителя в деле обеспечения результатов «чужими руками» способствуют формированию соответствующего уровня стресса.

Как видно из рисунка, от блока «организация исполнения» через блок «регулирование» к блоку «контроль» идет сквозная стрелка «коммуникация». В данном случае на первый план среди стрессогенных факторов выходят низкая коммуникативная компетентность руководителя и недостаточное владение специальными коммуникативными приемами и навыками общения с подчиненными. Если в коммуникации возникают сбои, то количество и качество проблем, возникающих внутри коллектива школы, растет как «снежный ком». Одно только искажение информации, передаваемой по цепочке, способно породить большое количество стрессогенных факторов. Если в ситуациях, когда необходима достоверная информация о планах и направлениях развития школы, руководитель недостаточно четко информирует сотрудников, возникают искажения информации в процессе ее передачи и осознания. Эти искажения препятствуют внедрению изменений и становятся источниками стресса для сотрудников.

Одним из важнейших управленческих коммуникативных инструментов является так называемая «управленческая беседа». Она включает с себя: обозначение цели разговора, ориентировку в ситуации, собственно управленческое воздействие, фиксацию ответственности, обозначение точек контроля. О чем бы руководитель ни говорил с подчиненным, будь то мотивационная беседа, постановка задач, контроль или обратная связь, — варианты взаимодействия сторон подчиняются определенной логике. Она, в свою очередь, подчиняется достаточно простой универсализации, представленной в виде определенной последовательности шагов — алгоритма.

При этом алгоритм учитывает личностно-психологические особенности восприятия подчиненного, эмоциональную сферу, вопросы ответственности. Если руководитель пропускает или недостаточно реализует любой из шагов управленческой беседы, то вероятность формирования стресса у подчиненного будет высокой. Если подчиненного недостаточно сориентировать в ситуации, то он может допустить ошибку или неточность в реализации порученного

задания. Если во время управленческого воздействия недостаточно четко, размыто поставить задачу, подчиненный тоже может испытать стресс как во время получения задания, так и при его выполнении.

Кроме этого, при постановке задачи руководители зачастую не учитывают знания и умения своих педагогов, их готовность к выполнению того или иного задания. С точки зрения ситуативного руководства, учитывающего различные уровни готовности подчиненных к выполнению поставленной задачи, руководителю важно учитывать и понимать эти самые уровни. Например, сотруднику, являющемуся высококлассным специалистом, нет смысла чрезмерно подробно «разжевывать» новую задачу, тогда как молодой педагог, готовый и заинтересованный в исполнении, но не обладающий необходимыми навыками, в подобном «разжевывании» как раз нуждается. Если директор не учитывает личные и профессиональные особенности своих педагогов и ко всем подходит с одинаковой точки зрения, то этим самым он и создает «фон» напряженности в психологической атмосфере коллектива. Рано или поздно в такой атмосфере сотрудники начнут испытывать стресс.

Коммуникация с группой также предъявляет директору определенные требования. Самый очевидный пример ошибки, кроме невнятной постановки задачи, — это отсутствие разграничения ответственности и полномочий между участниками рабочей группы или некорректное, с психологической точки зрения, разграничение.

Чтобы грамотно наладить взаимоотношения с группой, руководителю полезно знать особенности взаимодействия людей, учитывать их индивидуальные способности и так координировать работу, чтобы каждый участник группы понимал, что именно от него ждут, за что он отвечает, каким образом ему взаимодействовать с коллегами. Люди, например, с ярко выраженным внешним локусом контроля будут испытывать существенные затруднения в том случае, если их поставят руководителями группы и возложат на них ответственность за конечный результат. Им было бы намного комфортнее и спокойнее работать в условиях, где ответственность за конечный результат не лежит лично на них, а равномерно распределена между всеми участниками группы. И наоборот, сотрудники с внутренним локусом контроля могут стать идеальными руководителями рабочей группы или команды. Если руководитель не учитывает подобных моментов, велика вероятность, во-первых, получить результат не вовремя или не того качества, а во-вторых, руководитель не успеет заметить, как общий стрессовый фон вырастет до опасных пределов.

В процессе регулирования исполнения кроме выдачи задания руководитель осуществляет промежуточный контроль и обратную связь. Достаточно распространенные ошибки — это редкий контроль или его полное отсутствие, несвоевременный контроль по неопределенным критериям и т. д. То же са-



мое касается и обратной связи. Если при выполнении задания появляются сбои и отклонения, а руководитель об этом не знает и не имеет возможности исправить ситуацию, конечный результат будет полон стрессогенных сюрпризов.

Для эффективного регулирования исполнения руководителю важно и нужно владеть достаточно высокой коммуникативной компетентностью и специальными управленческими навыками, а именно навыками, связанными с постановкой задач, контролем, обратной связью с группой или отдельным исполнителем. В процессе соответствующего обучения директора общеобразовательных школ могут повысить свою коммуникативную компетентность и оптимизировать процесс контроля за выполнением задач.

Финальный контроль, обратная связь и стресс

Последний блок управленческих функций — это «финальный контроль и обратная связь». «Что попросил, то и получил» — такой незамысловатой фразой можно описать результирующий эффект, возникающий на последнем этапе исполнения. По большому счету, большинство ошибок четвертого этапа возникает не только в процессе самого контроля и обратной связи, но и во время разработки и принятия управленческого решения, и при организации исполнения, и, соответственно, при его регулировании. Допуская ошибки на предыдущих этапах, руководитель может получить некачественный результат и, как видно из схемы, на выходе получит проблему — потенциальный источник стресса и для руководителя, и для педагогического коллектива.

Ну а такие явные ошибки, как необоснованная смена требований на этапе проверки, недостаточно понятные критерии оценки, отсутствие развивающей обратной связи, недостаточное мотивирование на выполнение подобных задач в будущем, также способствуют развитию всевозможных стрессовых ситуаций. Например, выполнив работу и не получив по ее результатам никакой обратной связи, педагоги обязательно останутся в замешательстве, которое внесет свою лепту в формирование стресса.

О том, что такое эффективный контроль, как его осуществлять, что такое обратная связь и как ее сделать развивающей, — руководители школ также смогут узнать во время управленческого обучения.

Подведем итоги

Приведенные примеры описывают наиболее очевидные и заметные сложности в работе руководителей общеобразовательных школ, связанные с владением управленческими функциями. Недостаточное владение управленческими умениями и навыками, минимальное знание и понимание психологических механизмов и закономерностей взаимодействия с коллективом подчиненных — не только отражается

на качестве конечного результата, но и получает свое выражение в формировании стрессогенной, потенциально конфликтной атмосферы. Одно только устранение приведенных наиболее очевидных ошибок уже может положительно сказаться на уровне стрессогенности рабочей обстановки. Общий уровень стресса заметно снизится. Качественное же освоение навыков и умений бесстрессового управления позволит наладить прозрачную, мотивирующую рабочую среду, чуждую конфликтов и изматывающих стрессогенных факторов.

Сам собой напрашивается вывод о необходимости налаживать культуру бесстрессового управления, а также обучать руководящий состав общеобразовательных школ умениям и навыкам бесстрессового руководства и организации работ.

Что же можно сделать, чтобы повлиять на уровень стрессогенности рабочей обстановки и снизить влияние негативных факторов, вызывающих стресс?

Целенаправленная борьба со стрессом — что делать?

Менеджмент и организационная психология на сегодняшний день обладают широким спектром инструментов и конкретных технологий, позволяющих снизить влияние стрессогенных факторов на работу сотрудников. Они позволяют:

- во-первых, целесообразно провести диагностику и выявить конкретные факторы, вызывающие стресс внутри школы. Для подобной диагностики существуют инструменты изучения психологического климата, удовлетворенности работой, диагностики группового и индивидуального уровней стресса;
- во-вторых, прибегнув к использованию апробированных и хорошо зарекомендовавших себя исследовательских инструментов, можно провести индивидуальную оценку так называемых «стрессогенных способностей», то есть исследовать с помощью специализированных методик личностно-психологические, коммуникативные, лидерские, конфликтогенные и другие качества руководителей школы, способные вызывать стресс. По результатам диагностики каждый руководитель получает обратную связь с рекомендациями о путях и способах преодоления стрессогенных факторов, снижения стрессогенности внутри коллектива, оптимизации управленческой деятельности;
- в-третьих, каждый руководитель школы может пройти курс повышения управленческой квалификации, в рамках которого подробно разбираются все описанные управленческие функции. Такого рода занятия включают в себя серию управленческих и коммуникативных тренингов, а также тренингов по саморегуляции и стрессоустойчивости.