





Bruce Cryer jest prezesem HeartMath, firmy doradztwa personalnego i nauczania metod zwiększania wydajności pracy, z siedzibą w Boulder Creek w Kalifornii. **Rollin McCraty** jest wiceprezesem i dyrektorem do spraw badań

w Institute of HeartMath. **Doc Childre**, założyciel HeartMath, jest przewodniczącym zarządu i prezesem Quantum Intech, firmy rozwoju i licencjonowania nowych technologii, mieszczącej się również w Boulder Creek.

POKONAJ STRES

Jak powszechnie wiadomo, długotrwały, silny stres rujnuje zdrowie, niszczy stosunki międzyludzkie i obniża wydajność pracy. Pojawiła się jednak nadzieja: najnowsze badania wykazały, że opanowanie stresu jest łatwiejsze, niż się wydaje. *Bruce Cryer, Rollin McCraty, Doc Childre*

fragment artykułu „Harvard Business Review Polska”

MAJĄC ZA SOBĄ doświadczenie współpracy z grupą ponad 50 tysięcy pracowników i menedżerów z więcej niż stu korporacji, wśród których były między innymi: Boeing, BP, Cisco, Unilever, Bank of Montreal i Shell, z pełną odpowiedzialnością stwierdzamy, że panowania nad stresem można się nauczyć łatwiej, niż się powszechnie sądzi. A zapobieganie stresowi przyniesie wiele pożytku firmie.

Efektem naszych badań jest system „zarządzania wewnętrzną jakością życia” (*inner quality management*), czyli zbiór narzędzi i technik, które pozwolą

zmniejszyć stres pracowników, a tym samym poprawią ich ogólny stan zdrowia i zwiększą wydajność. Techniki pokonywania stresu wyjaśnimy na przykładzie poznanego podczas badań menedżera wyższego szczebla, nazywanego w tym artykule Nigelem. Opanował on między innymi technikę wycofania reakcji organizmu na stres w ciągu 1-2 minut. Można ją stosować dosłownie w każdych warunkach, nawet podczas denerwującego spotkania lub pracy w pośpiechu. Dzięki tej technice będziemy mogli wyeliminować toksyczne skutki stresu

dla naszego ciała, umysłu i nastroju, a jednocześnie zwiększymy ogólną skuteczność działań i wydajność pracy.

Przypadek Nigela

Nigel, pięćdziesięciodwuletni dyrektor techniczny pewnego światowego koncernu naftowego z Wielkiej Brytanii, kiedy go poznaliśmy, był ruiną człowieka. Nerwowy, spięty, miał bladą, ziemistą cerę i sińce pod oczami, a ponadto uskarżał się na bóle żołądka i zdarzające się od czasu do czasu kłopoty z oddychaniem. Nic dziwnego – Nigel pracował w silnym, permanentnym stresie. Jego koncern zmagał się z potężną konkurencją i działał pod ogromną presją geopolityczną. Sytuację pogarszały problemy wewnętrzne, związane z globalną restrukturyzacją, intensywnymi poszukiwaniami nowych złóż ropy naftowej, a także z serią przejęć. Jakby tego było mało, jeden z podległych Nigelowi menedżerów wyjątkowo go irytował z powodu swego usposobienia i małej skuteczności, która doprowadziła do pogorszenia ogólnego wyniku całego pionu. Ciągłe zagraniczne wyjazdy służbowe, kolidujące z obowiązkami wobec rodziny – starzejących się rodziców i dorastającego, dosyć krnąbrnego dziecka – dodatkowo pogłębiały stres. Nigel prowadził taki tryb życia od lat, nie w pełni zdając sobie sprawę, że długotrwały stres rujnuje mu zdrowie i obniża wydajność pracy.

Coś niecoś jednak rozumiał. Od wielu lat leczył się na podwyższony poziom cholesterolu i wysokie ciśnienie. Jako że obie dolegliwości zwiększają ryzyko zawału serca, choroby wieńcowej i udaru

mózgu, lekarz zalecił Nigelowi pozornie prostą terapię: zmniejszyć stres.

Łatwo powiedzieć, ale jak to zrobić? Nigel uznał, że sytuacja, w jakiej znalazła się firma, wymaga pełnej mobilizacji – nie stać go ani na przerywanie pracy dla odpuszczających ćwiczeń, ani tym bardziej na dłuższy urlop wypoczynkowy. Poza tym nie wierzył w trwałe skutki takich metod. Próbował, ale niestety bez powodzenia: ilekroć zdarzyło mu się wziąć trochę wolnego, zmęczenie dosłownie zwałało go z nóg i odpoczynek kończył się chorobą. Doszedł także do słusznego skądinąd wniosku, że nawet jeśli solidnie odpocznie w domu, to ciśnienie i tak gwałtownie mu podskoczy, gdy tylko przestąpi próg firmy. Nie potrafił sobie pomóc, a poczucie totalnej bezradności jeszcze bardziej zniechęcało go do działania. W tajemnicy przed najbliższymi snuł fantazje o zawale serca – wtedy wyładowałby w szpitalu, gdzie mógłby przynajmniej trochę odpocząć. Oczywiście, nатыchmiast karcił się w duchu za absurdalny pomysł w sytuacji, gdy firma, koledzy, a przede wszystkim rodzina, tak bardzo na niego liczą.

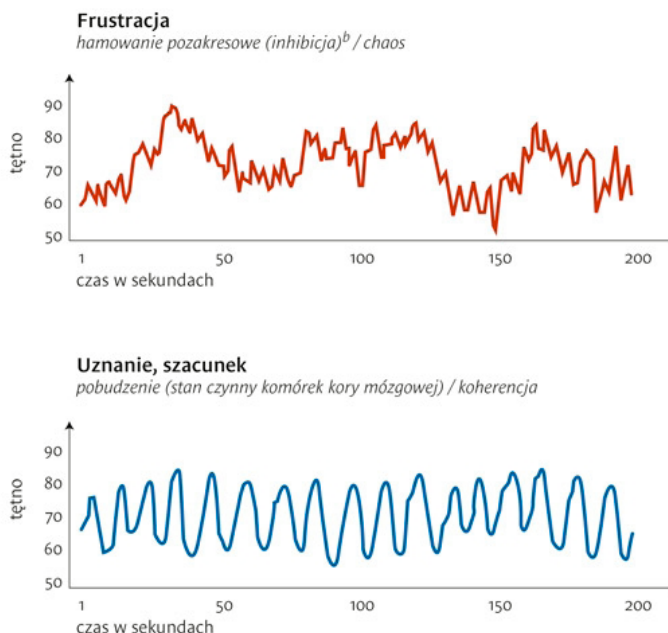
Rozpatrzmy przypadek Nigela od strony fizjologii. Jak piszą autorzy artykułu „Ile kosztuje zły humor szefa?” (HBR Polska, październik 2003), Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKee, obszar mózgu, który steruje ogólnym stanem uczuciowym składa się z dwóch układów limbicznych (rąbkowych): otwartego, zależnego od interakcji z otoczeniem, oraz samoregulującego się układu zamkniętego, który uruchamia reakcje neurologiczne, hormonalne i elektromagnetyczne, a także reguluje między innymi częstotliwość skurczów serca i ciśnienie tętnicze krwi. W przypadku Nigela długotrwały stres zawładnął układem zamkniętym, czyli inaczej mówiąc, „emocjonalnym centrum” mózgu. Jedną ze struktur tego układu – ciało migdałowate, będące zbiornicą pamięci emocjonalnej – zablokowało się w stanie ciągłej gotowości do walki lub uniku, co w konsekwencji uniemożliwiło Nigelowi powrót do zdrowia.

Ujmując rzecz w uproszczeniu, podstawowa funkcja ciała migdałowatego polega na śledzeniu informacji przekazywanych w danej chwili za pomocą zmysłów po to, by wśród zarejestrowanych w pamięci odczuć znaleźć idealny odpowiednik zdarzenia dziejącego się tu i teraz. Jeśli na przykład kolega z pracy odnosił się do Nigela w sposób lekceważący lub oziębły, ciało migdałowate zapamiętało to negatywne odczucie. Gdy więc po jakimś czasie

Kumulowany w długim okresie negatywny stres może wywołać depresję, patologiczną apatię, trwałe zaburzenia funkcji organów wewnętrznych, a niekiedy nawet zabić.

Praca serca

Przedstawione tutaj wyniki laboratoryjnej analizy tętna pokazują wpływ skrajnie różnych emocji na pracę serca. Tzw. emocje negatywne (np. frustracja) wywołują nieregularne skurcze serca, będące jednym z ogniw łańcucha szkodliwych reakcji organów wewnętrznych. Skupienie myśli na emocjach pozytywnych, takich jak uznanie, szacunek, przywraca w miarę regularny rytm. Negatywnym emocjom towarzyszy hamowanie pozakresowe, inaczej mówiąc – „chaos” układu limbicznego, pozytywnym zaś – pobudzenie, i w konsekwencji koherencja – spójność tego układu. Stan fizjologicznej koherencji mózgu kojarzy z poczuciem bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia, toteż kilka powolnych, głębokich oddechów w krótkim czasie zmniejsza uczucie stresu – oddychanie moduluje częstość skurczów serca.



b. Stan rozwijający się w całej korce mózgowej lub jej części pod wpływem długotrwałego działania silnych bodźców.

Nigel dostawał od tego kolegi list elektroniczny, odbierał go jak zagrożenie, ponieważ jego mózg znajdował analogię między dwiema sytuacjami i wysyłał odpowiednie sygnały.

Automatyczna reakcja Nigela w momencie zagrożenia – walka lub unik – uruchamiała łańcuch około 1400 przemian biochemicznych. Na przykład pobudzała syntezę kortyzolu, hormonu kory nadnerczy nazywanego hormonem stresu, który „zalewał” autonomiczny (niezależny od woli) układ nerwowy. Dodajmy, że nauka uznaje kortyzol za głównego sprawcę chorób serca i cukrzycy. Najgorsze jednak jest to, że z biegiem czasu organizm Nigela przyzwyczaił się do funkcjonowania w stanie permanentnego stresu. Mówiąc krótko, jego mózg nieustannie wysyłał sygnały charakterystyczne dla stresu, co z kolei utrzymywało ciśnienie tętnicze krwi oraz syntezę kortyzolu na niezmiennie wysokim poziomie. Trudno się zatem dziwić, że urlop wypoczynkowy nigdy tak naprawdę mu nie pomógł.

Fizjologiczna reakcja łańcuchowa zostałaaby powstrzymana wówczas, gdyby Nigel zdołał zapanaować nad stresem chwila po chwili, dzień po dniu. Dlatego właśnie nauczyliśmy go posługiwać się metodą, którą nazwaliśmy techniką stop-klatki. Opiera się ona na założeniu, że świadoma percepcja przypomina oglądanie filmu, przy czym każdy moment

danej sytuacji jest postrzegany jak pojedynczy kadr. Dzięki tej właśnie technice możemy zatrzymać percepcyjną klatkę ze stresującym ujęciem – tak jak przycisk „pauza” przerywa projekcję w magnetowidzie – wyizolować ją i przyjrzeć się jej obiektywnie z pewnego dystansu. Oto pięć ćwiczeń techniki stop-klatki.

Rozpoznaj stresogenną sytuację i zdystansuj się wobec niej. Zrób przerwę, by się na chwilę oderwać od myśli i odczuć, zwłaszcza tych, które wywołują stres.

Oddychaj sercem. Skoncentruj myśli na okolicy serca. Oddychaj tak, aby poczuć wdech w tej okolicy, a wydech w okolicy splotu słonecznego.

Przywołaj pozytywne odczucia. Postaraj się z całej mocy wzbudzić w sobie pozytywne emocje.

Odpowiedz sobie na pytanie: czy istnieje lepsze wyjście z sytuacji? Zastanów się, jaka postawa lub działanie skutecznie powstrzyma stres.

Zarejestruj zmianę odczuć. Nie przegap najmniejszej choćby zmiany percepcji lub odczuć i postaraj się przedłużyć to wrażenie.

Przyswoiwszy sobie technikę stop-klatki, Nigel nauczył się powstrzymywać automatyczne reakcje stresowe, dzięki czemu jego umysł, serce i inne organy wewnętrzne wróciły do stanu pełnej harmonii. Na wyzbycie się stresujących nawyków wystarczyło

Nasze badania wykazały silne oddziaływanie pozytywnych odczuć na procesy fizjologiczne, które w efekcie przyczyniają się do wydajniejszej pracy.

kilka tygodni stosowania techniki: ciśnienie tętnicze krwi ustabilizowało się w normie, ustąpiła depresja. Nigel stopniowo odzyskiwał kontrolę nad swoim życiem i znalazł przyjemność w pracy. W ciągu pół roku stał się znowu skutecznym liderem. Popatrzmy, jak posługiwał się techniką stop-klatki.

ĆWICZENIE PIERWSZE

Rozpoznaj stresogenną sytuację i zdystansuj się wobec niej

Nigel korzystał z urządzenia elektronicznie monitorującego pracę serca, które rejestrowało wpływ stresu na układ krwionośny w czasie rzeczywistym. Kiedy Nigela ogarniała fala stresujących emocji, urządzenie pokazywało reakcję serca - przyspieszone, nieregularne skurcze. (Zob. rysunki Praca serca pokazujące zależność między stanem emocjonalnym a częstotliwością skurczów serca.)

Chaotyczny obraz tętna ostatecznie przekonał Nigela o konieczności zmiany trybu życia, i to możliwie jak najszybciej. Program pokonywania stresu rozpoczął od uporania się z problemem Martina, podległego mu menedżera, który irytował go swoim zachowaniem. Ten początkowo sprawny i skuteczny menedżer ostatnio jakby zupełnie stracił rozpęd. Kilkakrotnie nie dotrzymał terminów wykonania zadań, tym samym zmuszając resztę zespołu Nigela do nadrabiania zaległości. Poza tym miał drażniący sposób bycia; lubił rozprawiać w nieskończoność, przeważnie wyłącznie o sobie, ograniczając się przy tym tylko do dwóch tonacji - płaczących jęków i chełpliwej bufonady. Równie nieznosne były prezentacje Martina na zebraniach

zespołu - długie, nudne, wygłaszane monotonnym głosem. Nigela dwukrotnie poniosły nerwy: „Och, kończ wreszcie, Martin!” - krzyknął rozdrażniony.

Nigel jednak zauważył, że uczucie irytacji wraz z fizycznymi oznakami stresu - przeważnie skurczem żołądka - pojawiało się nie tylko podczas rozmowy z Martinem, lecz już na sam jego widok. Aby móc się zdystansować od stresującej reakcji, Nigel rozpoznawał skurcz żołądka jako objaw stresu, a następnie w wyobraźni zatrzymywał całą sytuację, jakby naciskał przycisk „pauza” w magnetowidzie swojej pamięci. Nauczył się powstrzymywać irytację odczuwaną na myśl o Martinie. (Zdolność natychmiastowej zmiany kierunku myśli nie jest niczym nadzwyczajnym; w praktyce posługujemy się nią każdego dnia, na przykład formułując treść rozmaitych listów elektronicznych, czytając kolejne punkty na liście spraw do załatwienia czy słuchając prezentacji). Jak wykazały badania reakcji na stres, prosty proces rozpoznania i zdystansowania się wobec sytuacji przerywa poszukiwanie odpowiednika negatywnych odczuć przez ciało migdałowe, nam zaś pomaga zyskać obiektywny osąd.

ĆWICZENIE DRUGIE

Oddychaj sercem

Po zatrzymaniu stresującego momentu Nigel świadomie skupiał uwagę na sercu. Przez około pięć sekund powoli wdychał powietrze, wyobrażając sobie, że przechodzi ono przez serce; a przez kolejne pięć sekund wydychał, kierując je w wyobraźni przez splot słoneczny. W trakcie oddychania pozbywał się negatywnych emocji, jakie wzbudzał w nim Martin.

W wielu technikach pokonywania stresu zaleca się przesunięcie uwagi na dźwięk, zwrot lub oddech, jednak liczne badania wykazały, że zmianę fizjologiczną można również wywołać, skupiając myśli na jakiejś części ciała. Na przykład badania biologicznego sprzężenia zwrotnego potwierdziły, że intensywnie myśląc o jednej ręce, możemy zmienić jej temperaturę bez zmiany temperatury drugiej. Z licznych obserwacji przeprowadzonych w naszym laboratorium wynika, że prosty zabieg skupienia uwagi na własnym sercu wywołuje wyraźny efekt fizjologicznego uspokojenia. Serce - najważniejszy organ wewnętrzny, którego rytm reguluje funkcjonowanie wszystkich pozostałych - wysyła znacznie więcej sygnałów do mózgu niż inne organy i znacznie więcej od niego otrzymuje.

Techniki oddychania są skuteczne, ponieważ modułują częstość skurczów serca. Oddychając w rytmie dziesięciosekundowym (pięć sekund – wdech, pięć – wydech), w łagodny sposób skłaniamy układ limbiczny do koherencji. Termin ten zaczerpnięto z fizyki, gdzie służy on do określenia zdolności tworzenia trwałych efektów interferencyjnych fal. Im bardziej zbliżona jest ich częstotliwość i im bardziej stała różnica faz, tym równiejszy jest rozkład amplitud w czasie i tym większa spójność (koherencja) fal. W sensie fizjologicznym koherencja oznacza zgodność częstotliwości oddychania i tętna. Kiedy taka zgodność występuje, mózg kojarzy ją z bezpieczeństwem i dobrym samopoczuciem. Dlatego kilka głębokich oddechów zmniejsza uczucie stresu. (Jak się dowiemy z dalszej części artykułu, do tego, by zmienić sposób percepcji i zachowania, potrzeba czegoś więcej niż tylko regularnego oddychania.)

Skupienie uwagi na okolicy serca i ćwiczenia oddechowe Nigela niemal natychmiast zmniejszyły uczucie stresu, ponieważ ciało migdałowe przestało wysyłać sygnały uruchamiające łańcuch niekorzystnych reakcji fizjologicznych. Po wykonaniu drugiego kroku techniki stop-klatki Nigel uspokajał się, skurcze żołądka mijały. Z punktu widzenia fizjologii jest to stan jak najbardziej prawidłowy, jako że organy wewnętrzne mają rozbudowany układ nerwowy funkcjonujący niezależnie od mózgu i skupiając na nich uwagę, można wpływać na rytm ich pracy.

Nigel bardzo sumiennie wykonywał ćwiczenie oddechowe w najbardziej stresujących momentach, szczególnie podczas koszmarnych dojazdów do pracy i powrotów do domu oraz przed odsłuchaniem poczty głosowej od Martina. Kiedy przed spotkaniami z Martinem zaczął również stosować technikę stop-klatki, pojawiający się w takich razach stres wyraźnie osłabł. Po pewnym czasie Nigel zauważył, że potencjalnie irytujące sytuacje nie wywołują u niego rozdrażnienia, że potrafi pozostać wobec nich neutralny.

ĆWICZENIE TRZECIE

Przywołaj pozytywne odczucia

Nigel uznał to ćwiczenie za łatwe, a jednocześnie bardzo skuteczne. Pozytywne odczucia wzbudzały u niego dwa obrazy: zabawa z dziećmi w lasu za domem i jazda na nartach w Alpach, toteż zwykle koncentrował się na jednym z nich. Starał się je

na nowo przeżywać, przypominając sobie radosny wieczerzy, ciało migdałowe odbierało sygnały o przyjemnych doznaniach i dopasowywało emocje zarejestrowane w pamięci do odczuwanych w danej chwili. Ponieważ pod wpływem ćwiczeń ciało migdałowe stopniowo „przestawiło się” na odmienną od poprzedniej reakcję emocjonalną, z upływem czasu, przy systematycznym wykonywaniu wszystkich ćwiczeń, samopoczucie Nigela ulegało znacznej poprawie.

Po sześciu tygodniach ciśnienie tętnicze krwi wróciło do normy. Nigel coraz lepiej spał – głębokim, krzepiącym snem – odzyskał energię i zapał, a jego układ krwionośny zwiększył wydolność o 65%. Zauważył także, że dzięki umiejętności modulowania pracy serca stopniowo odzyskuje zdolność trzeźwego myślenia. Negatywne reakcje stresowe przestały blokować pola kory mózgowej odpowiedzialne za podejmowanie decyzji, myślenie strategiczne, kreatywne i innowacyjne.

ĆWICZENIE CZWARTE

Odpowiedz sobie na pytanie: Czy istnieje lepsze wyjście z sytuacji?

Po zakończeniu trzech pierwszych ćwiczeń Nigel nie tylko nabierał większego dystansu do stresogennego zdarzenia i mniej się denerwował, lecz także stawał się bardziej kreatywny. Wyjaśnienie jest proste: jego zamknięty układ limbiczny odzyskał spójność. Nigel zachowywał równowagę emocjonalną i fizyczną – nawet w momentach działania silnych stresorów, bo jego organizm przestał się koncentrować na własnym bezpieczeństwie i przetrwaniu.

W postępowaniu z Martinem Nigel mógł się teraz zdobyć na większy obiektywizm. Kiedy zaczynał odczuwać irytację lub zniecierpliwienie, zachowywał spokój, starając się przez chwilę o niczym nie myśleć. Potem zadawał sobie pytanie: Co powinienem zrobić, żeby zmniejszyć stres?

Zdawał sobie sprawę, że do wyboru ma dwie możliwości: albo współpracować z Martinem, albo rozważyć te metody postępowania, których dotychczas w ogóle nie brał pod uwagę. Zanim Nigel nauczył się w pełni panować nad stresem, przyczynił się do wielu problemów z Martinem dopatrywał się przede wszystkim w różnicy charakterów. Później jednak, kiedy już odzyskał względną równowagę emocjonalną, zauważył, że inni pracownicy również odbierają Martina negatywnie. Na myśl o tym Nigel nieco się zirytował, zamiast jednak dać się

Umiejętność pokonywania stresu jest głównym i najistotniejszym elementem efektywnego przywództwa.

ponieść negatywnej emocji lub na siłę szukać rozwiązania problemu, powtórzył pytanie i czekał, aż odpowiedź nadejdzie sama. Powiedział potem, że czuł się tak, jakby „pojechał samochodem na długą wycieczkę za miasto”.

Rozumiejąc odczucia zespołu, Nigel uruchomił otwarty układ limbiczny – „regulator zachowań interpersonalnych” – który według Golemana i jego współpracowników pozwala liderom intuicyjnie wyczuwać i kształtować nastroje otoczenia. Podczas kolejnego zebrania zespołu Nigel zauważył, że monotonne wystąpienie Martina wywołało dyskomfort zebranych. Po raz pierwszy przyszło mu na myśl, że jedyną rzeczą, na której Martinowi rzeczywiście zależy, jest uznanie. To niebywałe, ale w tym momencie Martin wzbudził w nim współczucie. Świadomy tego Nigel zareagował na wystąpienie w zupełnie innym tonie niż poprzednio.

– Przedstawiłeś nam starannie przemyślane i wyczerpujące argumenty – powiedział na zakończenie. – Posłuchajmy teraz, co inni mają do powiedzenia.

Martin uśmiechnął się, zadowolony z pochwały, a Nigel zrozumiał, że można z nim współpracować.

ĆWICZENIE PIĄTE

Zarejestruj zmianę odczuć

Po zebraniu Nigel wrócił do gabinetu ze świadomością, że Martin nie jest tak beznadziejnym przypadkiem, jak się początkowo wydawało. Usiadł wygodnie w fotelu, by się spokojnie zastanowić nad rozwiązaniem tego problemu. Ostatecznie postanowił: po pierwsze, zatrzymać Martina w swoim dziale ze względu na jego wcześniejszy wkład w pracę zespołu, po drugie zaś, popracować nad zmianą jego stylu pracy, odgrywając rolę osobistego trenera.

Podczas następnego spotkania z Martinem Nigel wykonał trzy pierwsze ćwiczenia. Skutek – choć

niezauważony przez Martina – dla Nigela był aż nadto oczywisty: przez całą rozmowę zachował zdumiewającą jasność i bystrość umysłu. Odczuwane przy wcześniejszych kontaktach napięcie i duszność zniknęły jak ręką odjął. Martin zgodził się zostać podopiecznym „trenera”, co ważniejsze – rozmawiali ze sobą bez wyrażonej wrogości, z szcunkiem... i ogromną ulgą.

Ostatnie ćwiczenie pozwoliło Nigelowi dostrzec pełną gamę efektów nowo nabytej wiedzy. Pokonując stres, przywrócił spójność zamkniętego układu limbicznego; wprowadzając do praktyki swojego zespołu wszystko, czego się nauczył, uzyskał taką samą spójność układu otwartego. W następnym półroczu Nigel zaczął się posługiwać opisaną techniką podczas planowania strategicznego. W miarę upływu czasu znacznie poprawił wszystkie umiejętności menedżerskie, od sporządzania budżetu poczynawszy, na zatrudnianiu nowych pracowników skończywszy i jego zespół również pracował wydajniej.

Pozbyć się nawyku stresu,

Doświadczenia ze współpracy z członkami wyższego kierownictwa i menedżerami w Ameryce Południowej, Europie i Azji pozwalają nam stwierdzić, że osoby pracujące pod ogromną presją mogą pozbyć się nawyku stresu. Choć wydaje się to może zupełnie niemożliwe, wystarczy systematycznie wykonywać opisane tutaj ćwiczenia. Podczas jednego cyklu szkoleniowego technikę stop-klatki opanowało ponad tysiąc pracowników pięciu firm. W efekcie jej stosowania liczba uskarżających się na silny stres zmniejszyła się w tych firmach o 69%, a 56% w ogóle pozbyło się objawów stresu.

Menedżerów uczymy wszystkich pięciu ćwiczeń, jednak ocena ich przydatności zależy od indywidualnych potrzeb, specyficznych okoliczności i preferencji. Po pewnym okresie praktyki trzy pierwsze ćwiczenia zaczniemy wykonywać automatycznie. Gdy wdrożymy się także do czwartego i piątego, zauważymy ze zdumieniem, że nie tylko dużo łatwiej radzimy sobie ze stresem, lecz także osiągamy znacznie lepsze wyniki w pracy indywidualnej, a także w zespołowej. Powiedzmy wprost: umiejętność pokonywania stresu jest głównym i najistotniejszym elementem efektywnego przywództwa, równie istotnym jak umiejętność zatrudniania i zwalniania pracowników, opracowywania strategii i zarządzania finansami. Pokonaj stres, a pokonasz cały świat.



**Harvard
Business
Review**
POLSKA

ICAN
INSTITUTE

Czy posiadasz
tę kluczową
umiejętność
początkującego
przywódcy?



- ☒ Efektywna komunikacja
- ☒ Podejmowanie dobrych decyzji
- ☒ Sztuka wpływania na innych
- ☐ **Skuteczne radzenie sobie ze stresem**

Stres, zamiast zachęcać do działania, może łatwo zablokować efektywność nawet najbardziej ambitnego menedżera.

Umiejętność radzenia sobie ze stresem to **kluczowy element efektywnego przywództwa** i podstawa efektywności osobistej. Nie dopuść do tego, by stres stanął na Twojej drodze menedżerskiej.

Już teraz dowiedz się, jak go pokonać:
ftm.ican.pl/zarządzanie-stresem »