

*Крымский федеральный университет
Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ
Лекция

СТРЕСС И УПРАВЛЕНИЕ ИМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

*«Бывают минуты, когда внезапная искренность равносильна
непростительной потере контроля над собой»
Альбер Камю*

«Если человек не умеет управлять собой, им начинают управлять другие»

- 1. Стресс и управление им в деятельности менеджера**
- 2. Самообладание**

Лектор Пушкарева Е.В.

Слово "стресс" — общий термин, обозначающий оказываемое на нас давление, как изнутри, так и извне. Стресс (от англ, stress — напряжение) — это физиологическое и, главным образом, психическое напряжение организма.

Психологическая
составляющая

```
graph LR; A[Психологическая составляющая] --- B[Информационный стресс]; A --- C[Эмоциональный стресс];
```

Информационный стресс: когда человек не справляется с потоками информации

Эмоциональный стресс возникает как результат повседневных проблем (тревога, опасность, угроза)

Причинами стресса у менеджеров могут служить следующие факторы:

- 1) **организация** - ее бюрократическая структура, постоянные изменения в организации, характер иерархических отношений;
- 2) **работа** - перегруженность или незагруженность работой, необходимость часто принимать решения и ответственность за людей (следует отметить, что незагруженность работой является более значимой причиной для возникновения стресса, чем возможные перегрузки);
- 3) **карьера** - смена карьеры в результате несоответствия деятельности способностям; остановившаяся карьера; потеря четких и ясных целей и ориентиров;
- 4) **взаимоотношения** - характер отношений с вышестоящими, подчиненными и коллегами;
- 5) **внутренние переживания** - неадекватные представления о себе, негативный подход к жизненным обстоятельствам, который обусловлен негативным “Я-образом”, различными страхами по поводу своей компетентности, а также несбалансированными внутренними потребностями.

СТРЕСС И УПРАВЛЕНИЕ ИМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Факторы психологической составляющей стресса

- Информационная нагрузка**
- Информационная неопределенность**
- Ответственность**
- Дефицит времени**
- Межличностные конфликты**
- Внутриличностные (ролевые) конфликты**
- Полифокусность управленческой деятельности**

ФАКТОР ИНФОРМАЦИОННОЙ НАГРУЗКИ

- Руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации
- Информация, как правило, разнородна, изменчива, противоречива, обладает различной степенью достоверности
- Утомляет и даже разрушает психику
- Приводит к несимметричной работе мозга



ФАКТОР ИНФОРМАЦИОННОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

- Информационная нагрузка + ее избыточность = хроническая неопределенность
- С одной стороны информации чрезвычайно много, но с другой – нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации часто не хватает
- Руководитель вынужден осуществлять поиск необходимой информации, что, в свою очередь вызывает напряженность



ФАКТОР ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Цена величия – ответственность
Уинстон Черчилль

- Ответственность – решающий и основной в деятельности любого руководителя
- В управленческой деятельности наиболее высока мера ответственности за результат, за личную деятельность, за деятельность окружающих (персонал и других сотрудников)
- В соответствии с принципом «личной ответственности» руководитель аккумулирует всю меру ответственности за результаты функционирования организации



ФАКТОР ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

Только время не теряет времени
Ж. Ренар

- Хроническая нехватка времени – один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности
- К основным причинам нехватки времени можно отнести множественность видов работ
- В психологических исследованиях установлено, что дефицит времени может выступать даже более сильным фактором напряженности деятельности, чем сложность решаемых в ее ходе задач



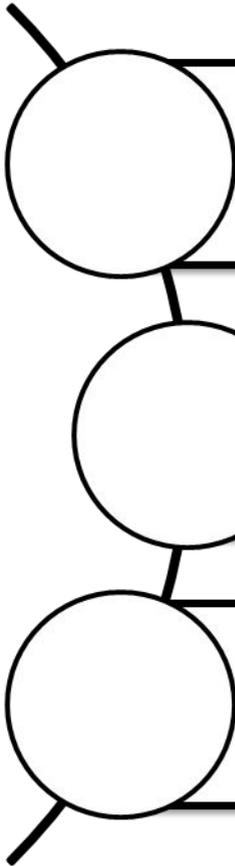
ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

- Межличностный конфликт – конфликт, который возникает в ходе взаимодействия (общения, коммуникации) одного индивида (нескольких) с другим (другими)
- Обязательным явлением при межличностном конфликте в обществе есть противоречия между людьми – препятствия в общении, коммуникации, нахождении общего языка или достижении индивидуальных целей, мотивов и интересов



ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

ПРИЗНАКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:



присутствие объективных противоречий – они обязательно должны быть значимы для каждого конфликтующего;

необходимость преодоления противоречий как средство налаживания взаимоотношений между участниками конфликтной ситуации;

активность участников – действия (или их отсутствие), направленные на достижение своих интересов, либо уменьшение противоречий

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

ВИДЫ ПРИЧИН МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:

Ресурсные

- причины, связанные с ограничениями или недостаточностью материальных, людских ресурсов, их количественными и качественными показателями

Взаимозависимости

- выступают в качестве причин конфликтов в ходе реализации отношений, связанных с властью, полномочиями, выполнением общих заданий, эмоциональной привязанностью, в том числе, родственной, сексуальной

Целевые различия

- как причины конфликтов проявляются в реальных или мнимых отличиях в целях участников конфликта, которые рассматриваются как угроза для реализации собственных результатов и ожиданий в той или иной ситуации

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

ВИДЫ ПРИЧИН МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:

Ценностно-мотивационные различия

- в качестве причины конфликта имеют место при несовместимости подходов к оценке ситуации, поступков других людей и собственных, а также мотивов действий

Поведенческие

- сущность этих причин проявляется в отличиях жизненного опыта участников конфликта, а также манере вести себя в определенной ситуации

Коммуникационные

- причины, возникающие в ходе ненадлежащего общения

Личностные

- появляются в процессе столкновения участников конфликта, когда они проявляют свои индивидуальные и персональные (личные) особенности

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

СТРУКТУРА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:



Участники – все те, кто, так или иначе, задействован в процессе конфликта

Предмет – мнимая или существующая объективно проблема, из-за которой происходит ссора (раздор) сторон-участников конфликта

Объект – ценность определенного рода (духовная, материальная, социальная), которая находится в сфере интересов конфликтующих участников и которой они стремятся обладать или ее использовать

Микро(макро)среда, в которой протекает конфликт на различных стадиях и сферах

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

ТИПОЛОГИЯ И ВИДЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:

По характеру проблем:

Ценностные значимые представления и базовые ценности личности	Интересов затрагивают несовместимые и противоречивые интересы, стремления и цели участников в определенной ситуации	нормативные возникают при нарушении правил и норм поведения в ходе взаимодействия индивидов
--	---	---

В зависимости от динамики конфликта:

Острые происходят здесь и сейчас, затрагивают значимые события и ценности	Затяжные длятся в течении длительного промежутка времени со средней, но постоянной, напряженностью	Вялотекущие не интенсивные, вспыхивают от случая к случаю
--	--	--

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

СТАДИИ И ЭТАПЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:

1

- Скрытая, неявная стадия
- является фундаментом для зарождения конфликта и обнаруживается в неудовлетворенности личности чем-либо – статусом в коллективе, несправедливой зарплатой, невозможностью чем-то обладать, неадекватной оценкой окружающих

2

- Стадия напряженности
- происходит формирование позиций участников конфликта и возможностей снизить конфронтацию или увеличить ее

3

- Стадия противостояния
- усиливается антагонизм в позициях, в отношениях конфликтующих;
- совершаются активные конфликтные действия

4

- Стадия завершения
- полное разрешение конфликта, когда стороны сумели договориться;
- частичное завершение – конфликт консервируется в определенной стадии и напряженность снижается;
- полный разрыв отношений конфликтующих и зарождение предпосылок для конфликта на более глубоком уровне

ФАКТОР МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ:

Наступательная стратегия: доминирование над другими, эмоциональное давление, хитрости и манипуляции

Стратегия избегания и ухода: снижение напряженности конфликта путем игнорирования или изменения отношения к предмету конфликта (уступки или отход от своих интересов для сохранения взаимоотношений)

Стратегия договора: происходит выбор оптимального решения конфликта через процедуру переговоров и достижения взаимовыгодного результата

ФАКТОР РОЛЕВЫХ КОНФЛИКТОВ

- Внутриличный конфликт – конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов)
- Несут серьезную опасность для личности, от переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения – суицида



ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Необычность с точки зрения структуры конфликта

- нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей

Специфичность форм протекания и проявления

- конфликт протекает в форме тяжелых переживаний;
- сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом

Латентность

- не всегда легко обнаружить;
- часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта или скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью

ФАКТОР РОЛЕВЫХ КОНФЛИКТОВ

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог Курт Левин, который определил его как ситуацию, в которой на человека одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины. В этой связи он выделил **три вида конфликтной ситуации.**

1. Человек находится между двумя положительными силами примерно равной величины. «Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода».

2. Человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными силами. Пример: с одной стороны, менеджер должен реализовать проект, который он не хочет делать, а с другой – его могут уволить, если он его не реализует.

3. На человека одновременно действуют две разнонаправленные силы примерно равной величины и в одном и том же месте. Пример: менеджер хочет попробовать себя в роли руководителя высшего звена, но боится брать ответственность.

ФАКТОР РОЛЕВЫХ КОНФЛИКТОВ

Последующее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления – американский психолог Карл Роджерс.

Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является «Я-концепция» – представление личности о самой себе, образ собственного «Я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой.

На основе «Я-концепции» происходит саморегуляция поведения человека. Но «Я-концепция» часто не совпадает с представлением об идеальном «Я». Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс (несовпадение) между «Я-концепцией», с одной стороны, и идеальным «Я» – с другой, и выступает как внутриличностный конфликт, последствием которого может стать тяжелое психическое заболевание.

ФАКТОР ПОЛИФОКУСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Полифокусность управленческой деятельности –
руководитель решает различные, порой противоречащие
друг другу задачи**

Руководитель самой своей позицией ставится в условия, когда он должен «удерживать в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами». В результате этого возникает известный в психологии **феномен интерференции** – наложения и отрицательного воздействия задач и функций друг на друга, также являющийся одним из сильных источников высокой напряженности

СИСТЕМА ВНЕШНЕСРЕДОВЫХ ФАКТОРОВ

- Внешняя среда организации является источником многочисленных стрессоров, которое по силе своего влияния могут превосходить внутриорганизационные, деятельностные факторы
- **Факторы конкуренции**, связанные с «борьбой за существование» в условиях нестабильно социальной и профессиональной среды.
- **Факторы влияния криминальной среды** на деятельность организации.
- **Факторы нестабильности макросоциальной и макроэкономической динамики**; их практически невозможно прогнозировать на перспективу.

Основные фазы развития стресса

Фаза мобилизации

- напряженность еще не достигает максимума, поэтому она оказывает стеническое воздействие на психические процессы и на общую организацию деятельности

Фаза расстройств

- существует некий предел сопротивления интенсивности стрессовых воздействий;
- мобилизация имеющихся возможностей происходит до тех пор, пока этот предел не достигнут;
- эмоции трансформируются из положительных в отрицательные

Фаза деструкции

- полный распад организации деятельности и нарушение психических процессов;
- блокада восприятия, памяти, мышления;
- гипервозбуждение/гиперторможение;
- полный срыв деятельности

*Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие **стрессоустойчивость личности***

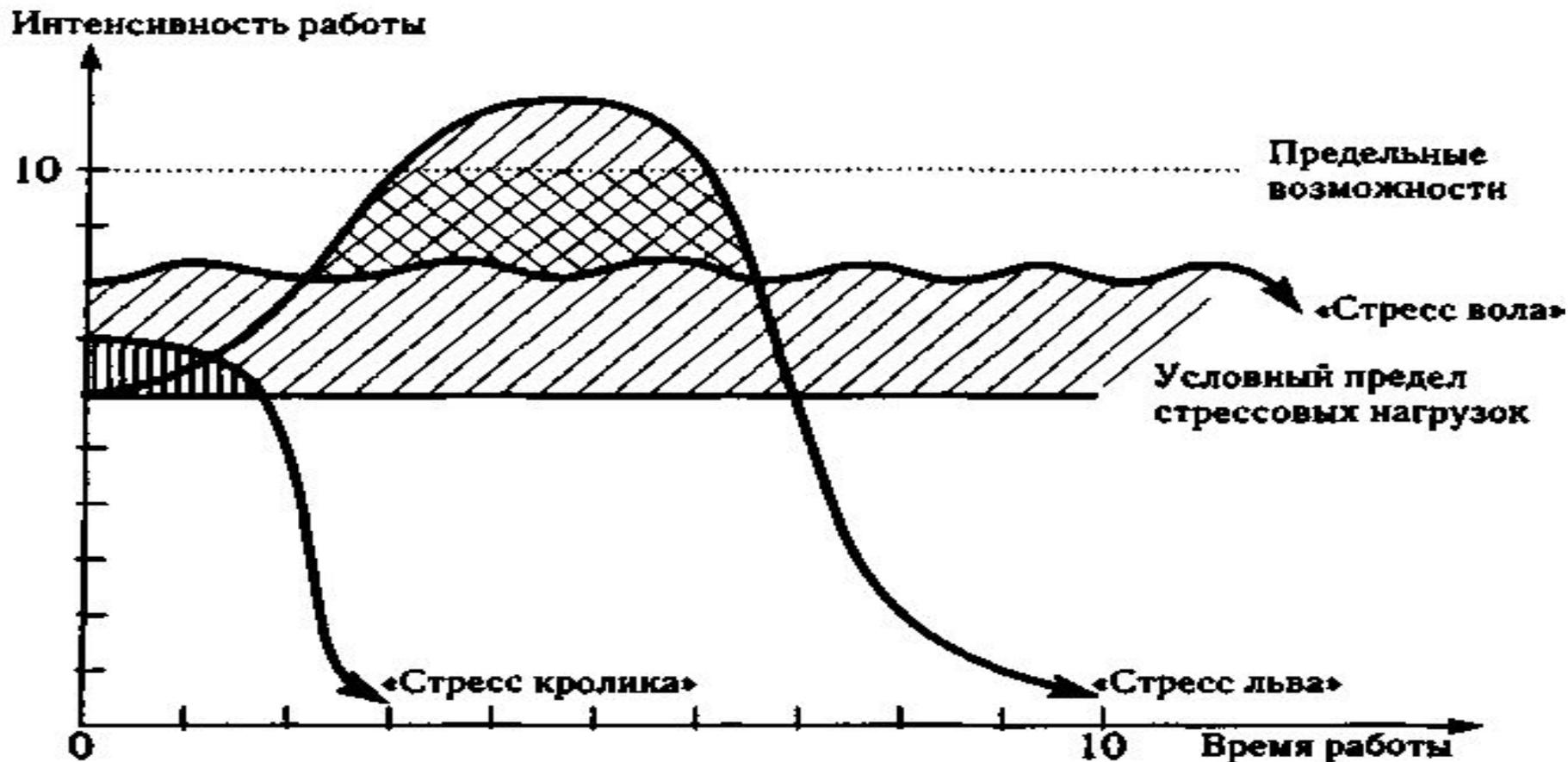


Стессоустойчивость – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

Важной стороной стрессоустойчивости является способность не только сохранять, но и повышать показатели эффективности, продуктивности деятельности при стрессовом усложнении условий.

Основные типы личностной резистентности (устойчивости) к стрессу

Характеристика индивидуального порога стрессоустойчивости: одни могут выдерживать стрессовые нагрузки длительное время, адаптируясь к стрессу - «волы»; другие даже при относительно краткосрочных стрессовых воздействиях уже дают сбой – «кролики»: третьи вообще только и могут эффективно работать в условиях стресса – «львы».



Типы руководителей по М.Фридману

Тип А:

**руководители этого типа склонны быстро возмущаться по любому поводу;
активно реагируют на ситуации различного рода;
постоянно нервничают;
переоценивают трудности ситуации;
пытаются сделать большое число работ с меньшими затратами времени;
нетерпеливы;
находятся в постоянном напряжении;
редко расслабляются**

Тип Б:

**сдержаны;
спокойны;
сохраняют самообладание и выдержку;
медлительны в решении вопросов и принятии управленческих решений;**

Средства управления стрессом и его профилактика

Эти профилактические мероприятия в целом повышают устойчивость личности к стрессу, но, конечно, не гарантируют успешности выхода из каждой конкретной стрессовой ситуации

рационализация рабочего дня

планирование работы исходя из возможностей

тактика чередования работ

делегирование полномочий

не брать работу на дом

не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других

быть готовым к неожиданностям

бросить курить

Средства управления стрессом и его профилактика

Эти профилактические мероприятия в целом повышают устойчивость личности к стрессу, но, конечно, не гарантируют успешности выхода из каждой конкретной стрессовой ситуации

уделять внимание спорту и физкультуре

находить новые увлечения

ходить на работу пешком

чаще покидать свой кабинет

делать паузы в работе

активно отдыхать в выходные дни

научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций

Способы выхода из стрессовых ситуаций

Активный (две разновидности):

- 1) строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности и отражает, таким образом, адекватное течение фазы мобилизации;
- 2) поведение строится по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель «разряжается» на других, выплескивает свои эмоции, причем не столько в конструктивной деятельности, сколько в замещающем ее вымещении эмоций на подчиненных («нагоняи». «придирки» и т.п.)

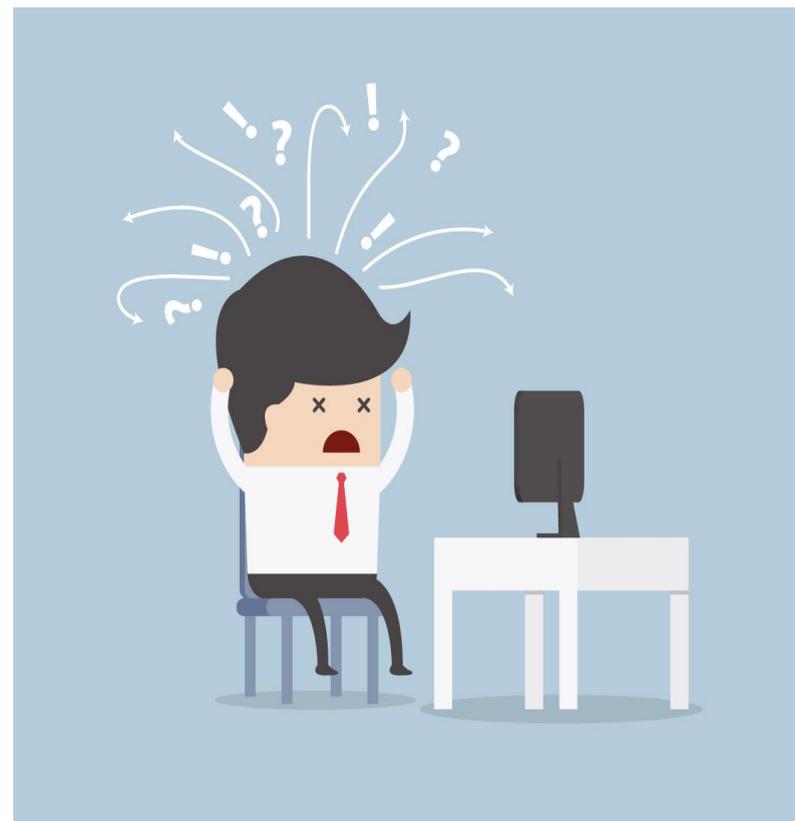
Пассивный — этот способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и «загоняет стресс внутрь», не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Это — своеобразная реакция торможения, часто бывает полезной, поскольку позволяет избежать импульсивных необдуманных действий, но при хроническом повторении способствует накоплению напряженности, имеет долгосрочные негативные последствия и в целом менее эффективна, чем активный тип реагирования.

*Со стрессовым состоянием тесно связаны, а часто являются его причинами, **фрустрационные состояния.***

Фрустрация — негативное психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или, проще говоря, в ситуации несоответствия желаний имеющимся возможностям.

Схема развития фрустрационного состояния:

1. Наличие интенсивной потребности (значимой цели, сильного желания).
2. Блокировка их удовлетворения (внешние преграды, ограниченность собственных способностей).
3. Возникновение отрицательных эмоций



Способы преодоления фрустрационных состояний:

Реакция самоподкрепления путем сравнения с негативным опытом других

- Переживать нечего. У других еще хуже

Позитивная трактовка худшего

- Нет худа без добра

Ориентация на «лучшие времена»

- Ничего, все проходит. Надо переждать

Позитивное самоподкрепление через идентификацию себя с какой-либо группой

- Не я один. Но все вместе - прорвемся

Самоутешение путем сравнения двух зол

- Хорошо еще, что так получилось

Способы преодоления фрустрационных состояний:

Самоуспокоение в сравнении с тем, что уже было

- **Ничего, худшее уже позади**

Позитивный настрой на будущее

- **В следующий раз надо подстраховаться**

Переакцентировка своего поведения

- **Со мной этого больше не произойдет**

Идентификация себя с другими

- **Что поделаешь? Так уж получилось, у других тоже бывают срывы**

«Философская» рационализация

- **От судьбы не уйдешь. Ожидай худшего, надейся на лучшее**

*Значимым для характеристики эмоционально-волевой регуляции негативных состояний в деятельности менеджера является **эмоциональная устойчивость личности***

Высокая эмоциональная напряженность управленческой деятельности, частые и хронические стрессы в ней, неожиданно возникающие и непредсказуемо чередующиеся критические ситуации – все это выступает мощным источником для развития еще одной категории негативных психических состояний – **утомлений**



Причины утомлений

высокая сложность деятельности: субъективная сложность решения связанных с ней задач и выполнения функций и, следовательно, высокая психофизиологическая «цена», которую приходится платить за их реализацию

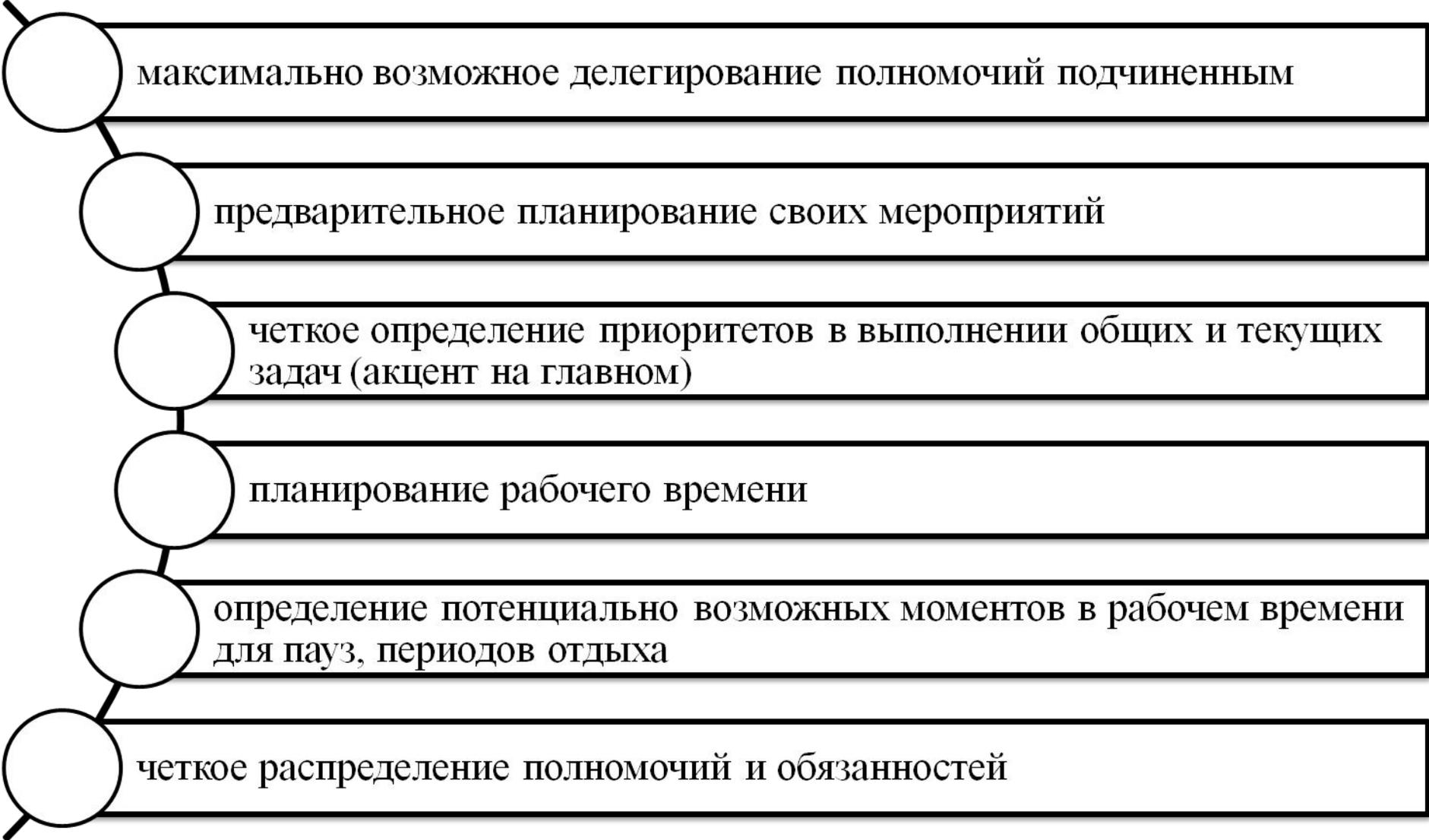
насыщенность деятельности эмоциогенными факторами, которые сами по себе являются мощными причинами развития утомления, а также нервно-психического напряжения и переутомления

«хронически высокая» ответственность как постоянным так и не устранимым факторам

разнотипность задачи и функций руководителя, а также объектов его деятельности, совмещение их реализации

ненормированный рабочий день руководителя

Средства регулирования состояния утомления руководителя



максимально возможное делегирование полномочий подчиненным

предварительное планирование своих мероприятий

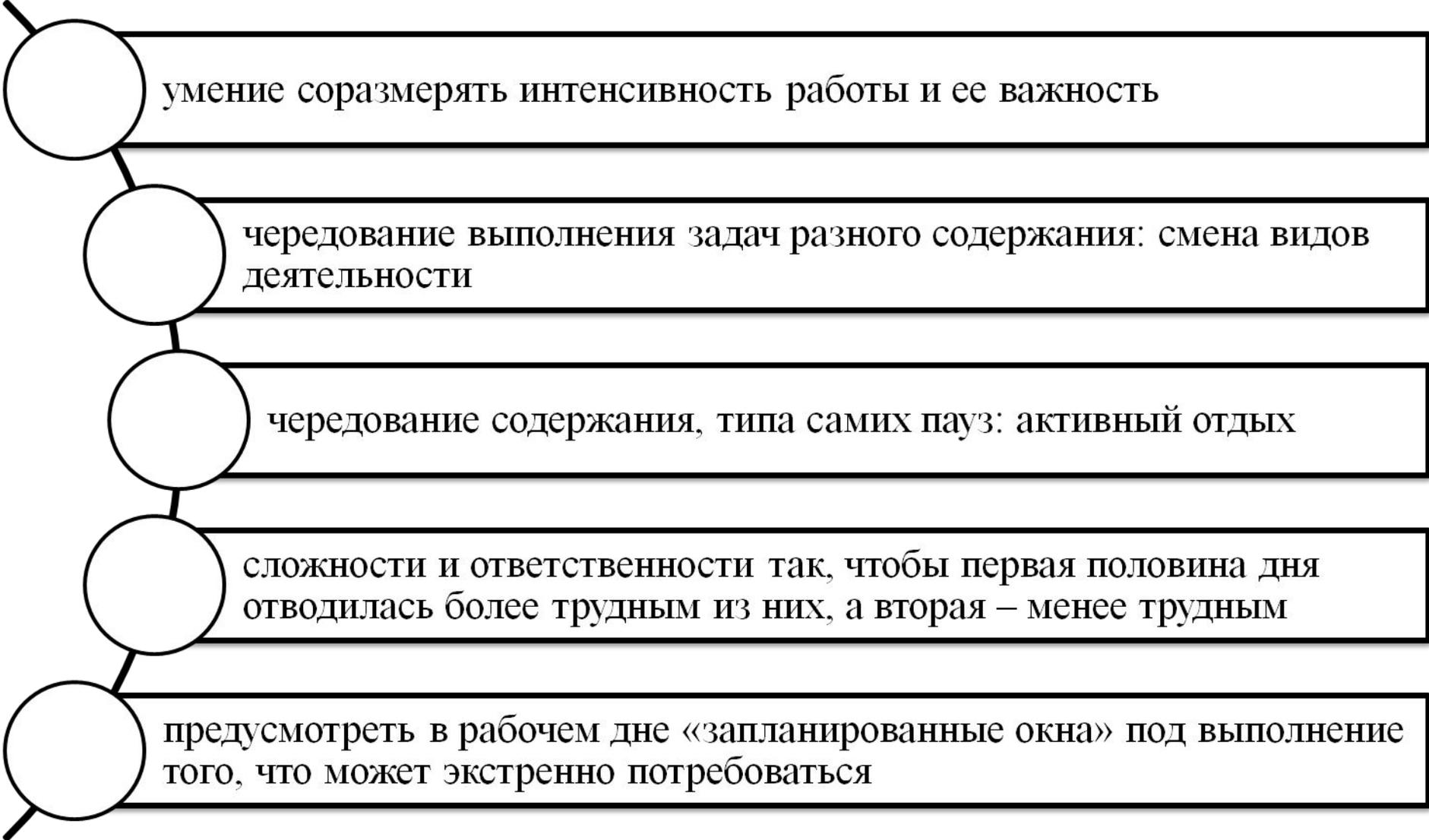
четкое определение приоритетов в выполнении общих и текущих задач (акцент на главном)

планирование рабочего времени

определение потенциально возможных моментов в рабочем времени для пауз, периодов отдыха

четкое распределение полномочий и обязанностей

Средства регулирования состояния утомления руководителя



умение соразмерять интенсивность работы и ее важность

чередование выполнения задач разного содержания: смена видов деятельности

чередование содержания, типа самих пауз: активный отдых

сложности и ответственности так, чтобы первая половина дня отводилась более трудным из них, а вторая – менее трудным

предусмотреть в рабочем дне «запланированные окна» под выполнение того, что может экстренно потребоваться

Владение менеджером экспрессивными средствами самоконтроля поведения

Субъективный контроль

- Осуществление контроля за экспрессивным проявлением своих эмоциональных и волевых состояний, за своим поведением в целом

Умение владеть средствами экспрессивного воздействия на подчиненных

- Создание имиджа «волевого», «обаятельного», т.е. эмоционально-привлекательного, а также твёрдого, умеющего владеть собой человека.

Умение использовать экспрессивные средства как канал информации о подчиненных

- Это своего рода диагностическое умение менеджера, когда он по внешним и чаще всего по эмоционально-экспрессивным проявлениям получает важную информацию о подчинённых и передаёт информацию им.

Как избежать стресса?

Задайте себе вопрос: «Что самое худшее, что может произойти»

Смотрите на вещи в перспективе

Выдерживайте баланс «дом-работа»

Не будьте педантом

Осознайте, что чувство вины – бесполезная эмоция

Забудьте о том, что было в прошлом

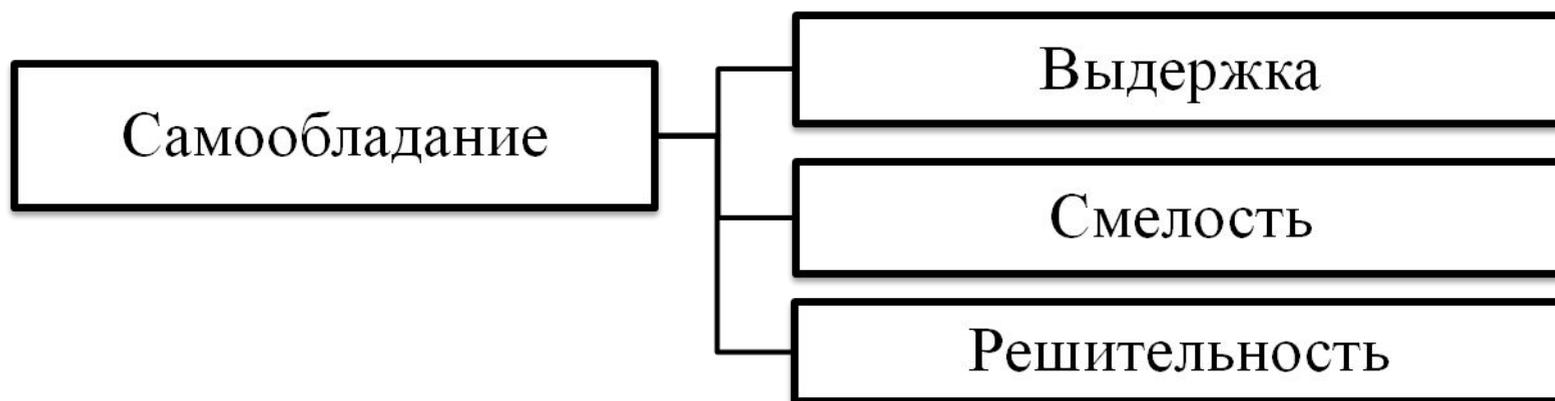
Сосредоточьтесь на сегодняшнем дне

Работа – на работе, дом – дома

Ведите здоровый образ жизни

САМООБЛАДАНИЕ

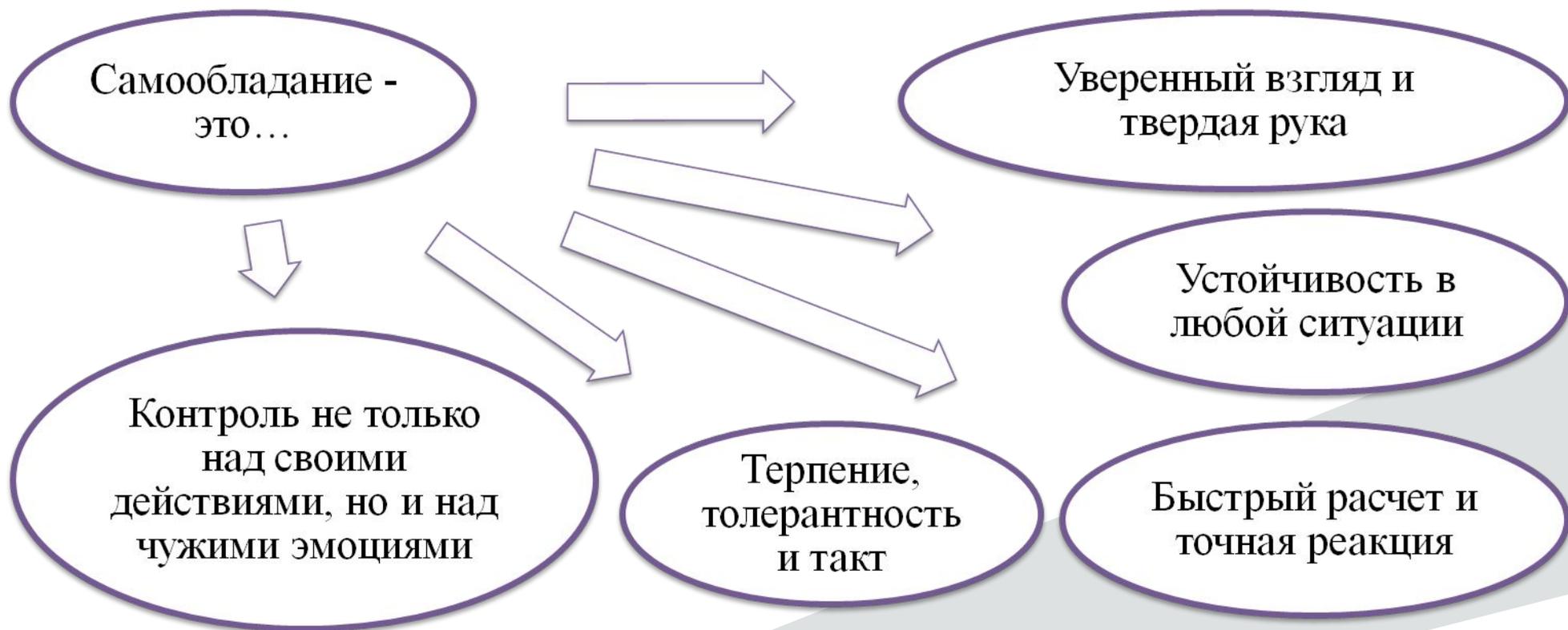
Самообладание – умение справляться с внешним выражением эмоций, оставаться хладнокровным в экстремальных ситуациях, не реагировать на раздражители и сохранять внутреннее спокойствие.



Самообладание – совокупность волевых качеств, которые связаны с подавлением отрицательных эмоций, вызывающие нежелательные для человека побуждения.

САМООБЛАДАНИЕ

Самообладание связано с самоконтролем и саморегуляцией эмоционального поведения, с самоограничением эмоционального реагирования и зависит от соотношения между аффектом и интеллектом.



САМООБЛАДАНИЕ

Наихудшее состояние человека – это когда он перестает сознавать
и владеть собой

Мишель де Монтень

Самообладание

- дает человеку возможность поступать не эмоционально, а рационально
- дает власть не только над собой, но и над другими
- способствует принятию правильных решений, особенно в экстремальных ситуациях
- помогает видеть мир через призму спокойствия и уверенности в себе
- выручает в случаях, о которых несдержанные люди потом сожалеют

ПРОЯВЛЕНИЯ САМООБЛАДАНИЯ В ПОВЕДЕНИИ МЕНЕДЖЕРА

Выдержка

- Умение подавлять сильные влечения и желания, например, закурить, когда нельзя, или съесть то, что запрещают врачи

Сдержанность

- Умение контролировать эмоциональные порывы
- Особенно ярко выражается при возникновении конфликта

Смелость

- Способность управлять своим поведением в ситуациях, когда возникает страх (естественная биологическая защитная реакция)

Решительность

- Отражается во времени, которое тратится на принятие решения как в экстремальной, так и в обычной ситуации

Ситуации, в которых навыки самообладания необходимы прежде всего

1

- Гнев
- Способен овладеть нами, часто это происходит весьма неожиданно

2

- Печаль
- Многое может нас расстроить, даже то, что является сущей мелочью

3

- Страх
- Естественная биологическая защитная реакция

4

- Жадность и азарт
- Пороки, искушению которых мы также можем иногда поддаваться

КАК РАЗВИТЬ САМООБЛАДАНИЕ?

(рекомендации И.Л. Добротворского)

Игнорируйте внешние раздражители

Для тренировки можно выбрать телефонный звонок, когда он звонит не вовремя. Вы вовсе не обязаны поднимать трубку. Вы просто стараетесь перестать обращать на него внимание. Постепенно Вы сможете абстрагироваться и от других раздражителей, которые всегда выводили Вас из себя.

Старайтесь оттянуть время реакции

Например, посчитайте до десяти, возможно реакция исчезнет вовсе. Это очень полезный навык в ситуации конфликта. За то время можно попытаться обдумать к чему могут привести спонтанные действия, вызванные определенным раздражителем.

Расслабьтесь

Чрезмерная усталость, напряженность, состояние стресса вызывают в организме ряд химических реакций, которые могут отразиться на вашем поведении. Не только наше тело, но и психика нуждаются в отдыхе и релаксации. Мысленно создайте для себя какое-то место, в которое Вы сможете уходить, когда чувствуете, что перенапряжены. Найдите в себе то, что поможет пополнить запасы жизненной энергии.