

*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***

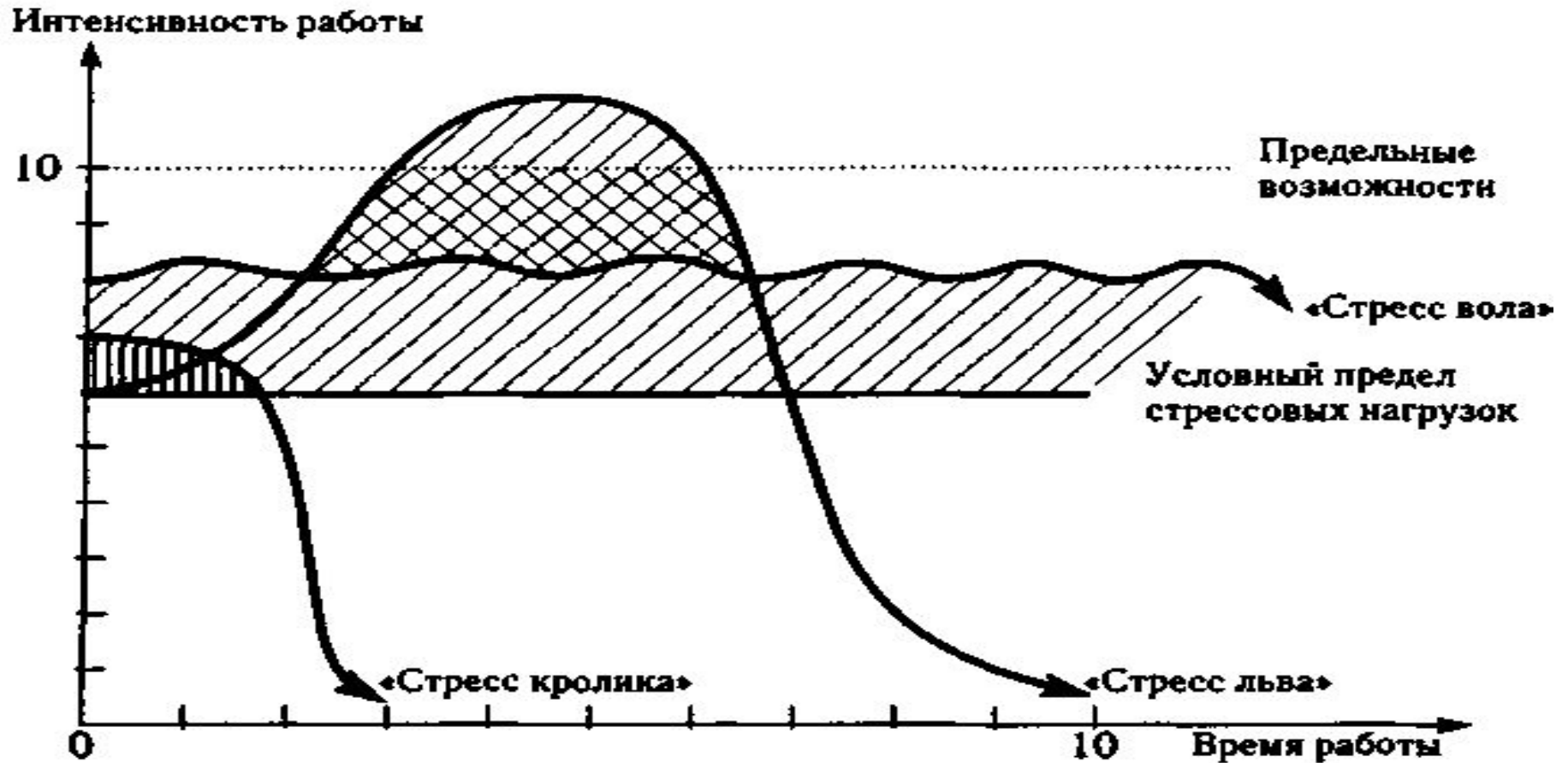


**Стессоустойчивость** – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

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.

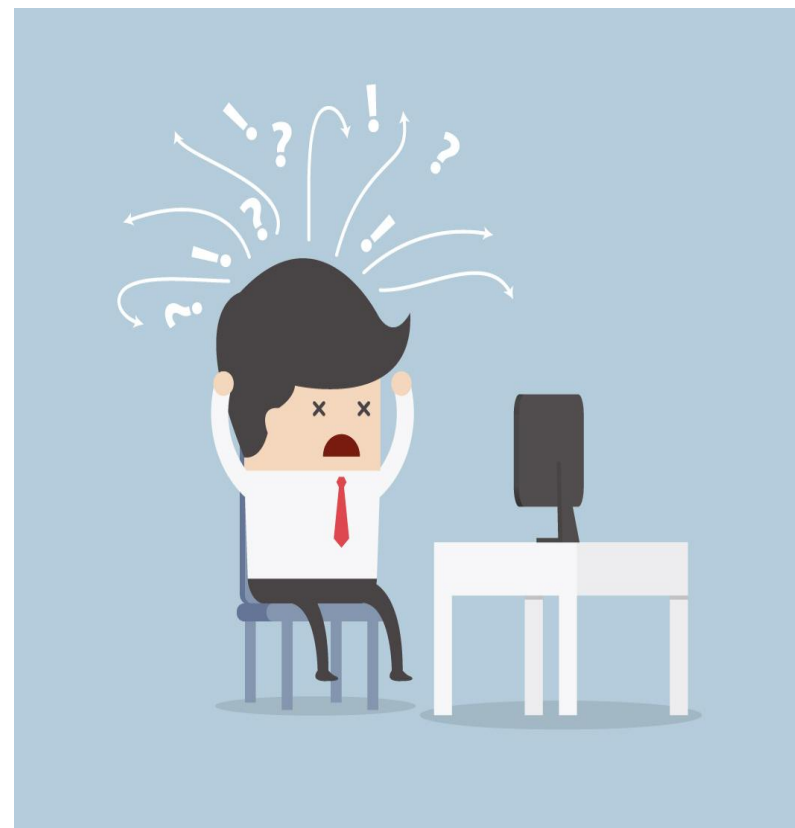


*Со стрессовым состоянием тесно связаны, а часто являются его причинами, **фрустрационные состояния.***

**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

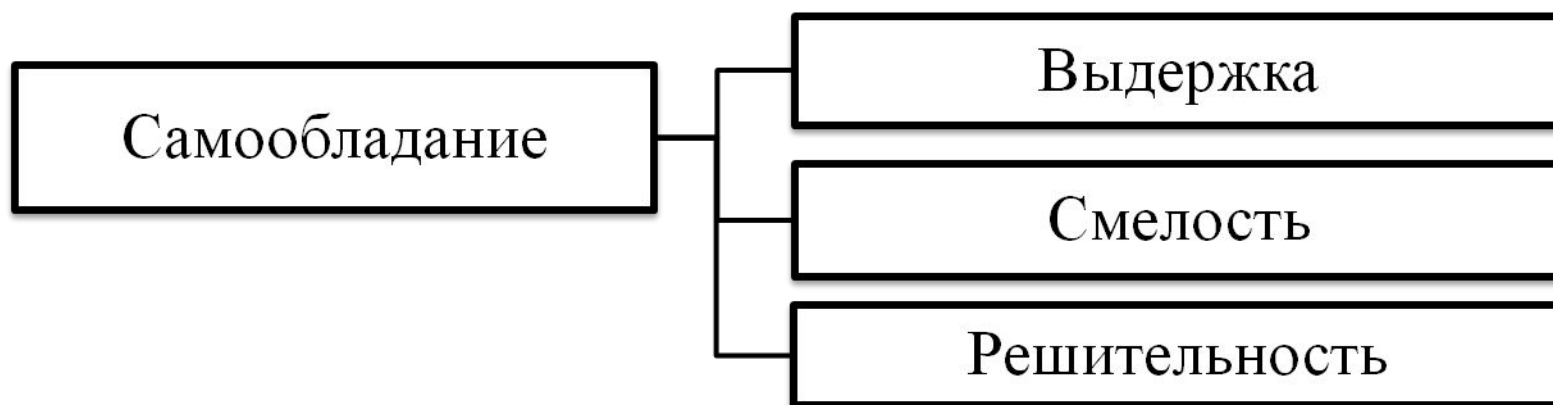
Сосредоточьтесь на сегодняшнем дне

Работа – на работе, дом – дома

Ведите здоровый образ жизни

# САМООБЛАДАНИЕ

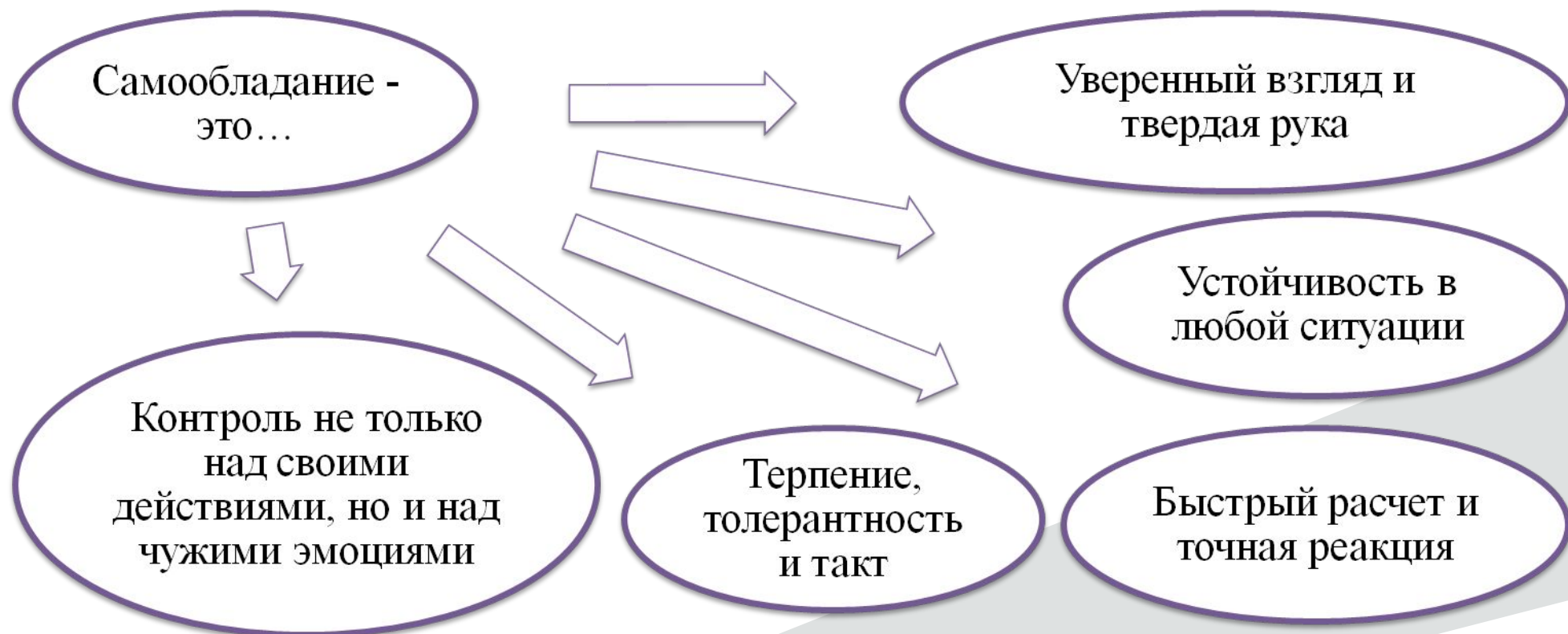
*Самообладание* – умение справляться с внешним выражением эмоций, оставаться хладнокровным в экстремальных ситуациях, не реагировать на раздражители и сохранять внутреннее спокойствие.



*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
- Много 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.**