

# МЕНЕДЖМЕНТ

Конфликты, стрессы,  
манипуляции в системе  
управления

Конфликт – столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношении людей, их формальных и неформальных объединений

- Может быть допустимым и желательным – тогда выявляет: «подводные камни», скрытые процессы, разнообразия точек зрения;
- Может быть причиной различия взглядов;
- Причиной различия позиций;
- Причиной различия интересов.

# Виды конфликтов

По распределению потерь	Симметричные, асимметричные	
По сфере возникновения	Деловые, личные	
По форме проявления	Саботаж = Скрытые = Интрига Открытые = Клика = группа активно противопоставляющая себя официальной линии с целью захвата власти	= Забастовки
По характеру	Объективные	Связаны с реальными проблемами
	Субъективные	Связаны с различием субъективных оценок событий и отношений
По последствиям	Конструктивные	Ведут к рациональным преобразованиям
	Деструктивные («запущенный конфликт»)	Разрушают систему отношений и организацию

- **Внутриличностный конфликт.** Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт.
- **Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространённый. В организациях он проявляется по-разному.
- **Конфликт между личностью и группой.** Как показали эксперименты, проведенные Э.Мэйо в Хоторне, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки.
- **Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

# Конфликтные личности

Демонстративные	Излишне эмоциональные, стремятся быть в центре внимания	Инициаторы споров
Ригидные	С завышенной самооценкой, нежеланием считаться с другими, некритичным отношением к себе	Обидчивы
Неуправляемые	Импульсивные, агрессивные	Непредсказуемы
Сверхточные	Излишне требовательные, мнительные, подозрительные	Относятся ко всем как к врагам
Целенаправленно конфликтные	Рассматривающие конфликт как средство достижения своих целей	Иницируют конфликт
Бесконфликтные	Стремящиеся всем угодить	Конфликт



Конфликтная ситуация – это положение, при котором интересы сторон вступают в противоречие, но открытого столкновения нет.

- Складывается по инициативе сторон, случайно, передается по «наследству».
- Участники: внутри личности, индивиды, группы, организации.
- Признаки: дискомфорт, напряженность, недоразумения.

# Причины конфликтов

- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одному руководителю или группе - значит выделить меньшую долю остальным. Люди же всегда хотят получать больше ресурсов, а не меньше. Необходимость делить ресурсы приводит к возможности конфликта.

- **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, то невыполнение каким-либо специалистом или группой своих задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, так как должен использовать знания и навыки специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или выступает в роли консультанта.

- Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять им больше внимания, чем достижению целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении номенклатуры продукции, чтобы полнее удовлетворить запросы покупателей и увеличить сбыт. Для производственного отдела такая политика приводит к увеличению себестоимости продукции, что противоречит его главной цели - высокой эффективности производства.

## ■ Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.



Инцидент – это открытое столкновение сторон

- Возникает объективно на основе реальных событий, субъективно – вследствие недоразумения.
- Завершается объективно с перестройкой ситуации, переходом в субъективный конфликт; субъективно – через разъединение оппонентов, через пересмотр взглядов.

## Завершение конфликта

- Объективного – ликвидация или самоликвидация объекта, потеря значимости объекта, оставления объекта у одной из сторон.
- Субъективного – разделение оппонентов – противоречит интересам производства, психологическая перестройка оппонентов, изменение рангов оппонентов, поиск «козла отпущения».

## Стратегии конфликтных сторон

- Уход от конфликта – предпосылки: субъективный конфликт, слабая заинтересованность сторон;
- Приспособление – предпосылки: ранг выше, чем у оппонента, заинтересованность ниже, чем у оппонента – отказ от выигрыша в пользу оппонента, ослабление конфликта, улучшение отношений;
- Разрешение конфликтов силой – предпосылки: ранг выше, чем у оппонента, заинтересованность ниже, чем у оппонента; слабый оппонент в проигрыше, сильный не в выигрыше – новый конфликт;
- Примирение- предпосылки: равный ранг оппонента, одинаково высокая заинтересованность – компромисс;

# Стратегии конфликтных сторон



# Стратегии управления конфликтом

## Стратегия предупреждения

- Улучшение условий труда;
- Справедливое распределение ресурсов;
- Совершенствование системы управления;
- Контроль над соблюдением правил и традиций;
- Материальное и моральное стимулирование.

## Стратегия разрешения

- Демонстрация невозможности добиться желаемого путем конфликта;
- Организация совместного поиска путей примирения;
- Использование методов административного воздействия;
- Объединение всех общей целью;
- Применение специальных механизмов: арбитраж, посредничество, переговорный процесс.

## Манипуляции

- скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

## Семь приемов манипулирования

Способы манипуляции	Способы защиты
<p>1. <b>Навязывание роли.</b> Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»</p>	<p><b>Отказ от роли</b> К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать ...»</p>
<p>2. <b>Вас делают другом.</b> Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете.... вот спасибо...я думаю., вы не откажетесь...»</p>	<p>Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков</p>

## Семь приемов манипулирования

<p>3. <b>Доброжелатель.</b> Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать</p>	<p>Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек</p>
<p>4. <b>«Дружим против общего врага».</b> Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенным действиям</p>	<p>Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»</p>

## Семь приемов манипулирования

### 5. Вас делают соратником по общему делу.

Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь

Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным

6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около

Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»

## Семь приемов манипулирования

**7. Берет измором.** Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите

### **«Заезженная пластинка»**

Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»