**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………….………..……...3

ГЛАВА I. КОНФЛИКТЫ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА……………7

1.1 Конфликт: содержание понятия, структура и стадии развития……….….7

1.2 Причины и последствия конфликтов……………………………………...13

ГЛАВА II. МЕТОДЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА……………………………...20

2.1 Структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов…20

2.2 Мотивы возникновения и результаты конфликтов: опыт анализа……...25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….31

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………….33

ПРИЛОЖЕНИЕ 1………………………………………………………………..35

**ВВЕДЕНИЕ**

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников - 33%, из-за неправильного подбора кадров - 15%. Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

Важным является соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Поэтому темой нашего исследования являются конфликты и методы их урегулирования в индустрии гостеприимства.

Зачастую менеджерам приходится работать с организациями, сталкивающимися с серьезными трудностями при налаживании эффективного общения, договариваться с людьми и группами, имеющими несколько оснований для конфликта. И здесь роль и задача менеджера заключается в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации. Однако тот или иной исход вмешательства в конфликт зависит от личного опыта и интуиции руководителя.

Если конфликт не под контролем, то он может причинить вред организации. Острый конфликт способен вызвать стресс, беспокойство, неудовлетворенность высокую текучесть кадров, невыходы на работу и низкую результативность работы сотрудников.

Чтобы предотвратить конфликты либо направить их в созидательное русло нужно уметь их урегулировать.

Многие исследователи, например, А. Я. Анцупов, Б. Зигерт, А. И. Китов, К. Ланг, Б.Ф. Ломов, А. А. Малышев, Л. А. Петровская, относят управление конфликтами к числу управленческих функций руководителя.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Для грамотного урегулирования противоречий и конфликтов требуются теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно применять непосредственно в практике. Формирование представлений о конфликтах, адекватных социально-позитивным процессам в обществе должно основываться на теоретических разработках, не «оторванных» от реальных процессов. Практика показывает, что игнорирование таких сложных процессов как конфликты, при росте их количества, разрушительных последствий и отсутствия профессиональных знаний (методов, технологий и т.д.), способствует разрастанию, углублению и развитию социально-негативных процессов, характеризующихся доминированием иррациональных, стихийных элементов, сложно поддающихся управлению или ограничению, без жестких, насильственных методов. В данной курсовой работе предлагается некоторая теоретическая конструкция, как идеальная схема, позволяющая профессионально разрешить, урегулировать.

Учитывая, что большинство людей имеют отрицательный опыт в конфликте, так как в основном сталкиваются с длительными и устойчиво-разрушительными последствиями, профилактика и урегулирование деструктивных форм конфликтов должна быть одной из главных задач. В этом случае можно констатировать, что тема исследования актуальна и требует дальнейшего рассмотрения.

Правильное применение методов профилактики и урегулирования конфликтов будет способствовать установлению благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что в свою очередь скажется на устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности их труда, и в итоге на эффективность работы всей организации.

Объектом данной работы является индустрия гостеприимства, а предметом исследования конфликты и методы их урегулирования в индустрии гостеприимства.

Поэтому целью данной учебно-исследовательской работы было выбрано раскрытие сущности конфликтов и возможных методов их урегулирования в индустрии гостеприимства.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

* Провести анализ литературы по данной теме;
* Раскрыть понятие «индустрия гостеприимства» и содержание понятия «конфликт»;
* Изучить структуру, стадии развития, причины и последствия конфликтов;
* Обозначить методы и цели управления и предотвращения конфликтов в индустрии гостеприимства;
* Провести практическое исследование, применив изученный материал.

Исходя из целей и задач исследования, мы использовали следующие методы научного исследования: методы направленные на теоретическое изучение проблемы - изучение литературных источников, и методы, обеспечивающие получение практических результатов исследования проблемы – наблюдение, беседа, анкетирование.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, приложения и списка используемой литературы.

В первой главе раскрываются понятия «индустрия гостеприимства» и содержание понятия «конфликт», так же описаны структура, стадии развития, причины и последствия конфликтов.

Во второй главе рассмотрены структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов, а так же описан опыт анализа мотивов возникновения и результатов конфликта.

Список используемой литературы состоит из 30 наименований, среди них зарубежные источники составляют 8.

**ГЛАВА I. КОНФЛИКТ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**1.1 Конфликт: содержание понятия, структура и стадии развития**

Прежде чем говорить о конфликте, необходимо раскрыть содержание понятия «индустрия гостеприимства». В словаре-справочнике «Туризм, гостеприимство, сервис» под редакцией Аванесова Г.А. и др. дается следующее определение «индустрии гостеприимства» – система современных производств, предприятий, сервисных учреждений и организаций, специализирующихся на обслуживании приезжающих в данную местность на сравнительно короткий период времени людей с целью отдыха, деловых встреч или с личными целями. Индустрия гостеприимства включает в себя такие услуги и звенья сервисной деятельности, как размещение гостей, общественное питание, перевозка, отдых (рекриация) и развлечения.

Поскольку индустрия гостеприимства предполагает постоянное разнообразие форм взаимодействие людей между собой, то конфликты между ними неизбежны.

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение различных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать конфликт, прежде всего как предельное обострение противоречий, столкновений и противоборство вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств.

Юристами конфликт обычно толкуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовпадающие или взаимоисключающие друг друга цели.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами.

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания, как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Кроме общепринятого понятия «конфликт» существует понятие «организационно-управленческий конфликт». Организация в широком смысле представляет собой социальную систему, устойчивую форму объединения людей - индивидов, групп и иных общностей, причастных к определенной совместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. Это более или менее сложное структурное образование, которому свойственны упорядоченность, формализация и стандартизация социальных связей и отношений, интеграция составляющих его элементов и их функций.

Организационно-управленческий конфликт – это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Чтобы разобраться в конфликте, необходимо рассмотреть его структуру.

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлении социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс:

1. Участники конфликта - лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Выделяют несколько групп участников:

* Основные участники конфликта или противоборствующие силы - это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает возражающий, противник в споре.
* Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д.
* Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.)

1. Информационные модели конфликтной ситуации у основных и второстепенных участников конфликта.
2. Предмет конфликта - это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.
3. Объект конфликта рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Борьба отражает стремление сторон разрешить это противоречие. В ходе конфликта она может затухать и обостряться. Так же ведет себя и противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной, пока противоречие не разрешится.
4. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными. По-разному складывается и продолжительность стадий. Но последовательность их в любом конфликте одна и та же. Рассмотрим здесь наиболее общепринятую систематику.

I стадия - предконфликтная ситуация: происходит рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Это положение дел накануне конфликта. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности. Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Если же напряженность в отношениях не выливается в открытые конфликтные столкновения и подобное столкновение вещей сохраняется довольно долго, то его называют потенциальным, или латентным (скрытым) конфликтом.

II стадия – инцидент: это формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

III стадия – открытое противоборство: начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

В зависимости от конфликтной установки сторон и формы поведения сторон, конфликт приобретает логику развития. Развивающийся конфликт имеет тенденцию создавать дополнительные причины углубления и разрастания. И если ему ничто не мешает, он начинает как бы питать сам себя, создавая, порождая все новые и новые основания дальнейшего развития.

Эту стадию еще называют эскалация конфликта (от лат. Scala - лестница), т.е. здесь конфликт как бы «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов - действий и противодействий конфликтующих сторон.

IV стадия – кульминация: эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает (или их родственным связям, или дружеским отношениям). Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то взрывном эпизоде или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Здесь имеет место «предел терпимости», при превышении которого участники конфликта устают от своего противоборства, у них возникает желание как-то уладить разногласия.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал» негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация – это еще один вариант острого конфликта.

V стадия - разрешение конфликта: на определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации - невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

VI стадия – переговоры: обычно одним из условий начала переговорного процесса является временное перемирие. Но возможны варианты, когда на стадии предварительных договоренностей стороны не только не прекращают враждовать, но идут на обострение конфликта, стремясь упрочить свои позиции на переговорах.

Методы ведения переговоров и их результат зависит не только от отношений между противоборствующими сторонами, но и от внутреннего положения каждой из сторон, отношения с союзниками и другие внеконфликтные факторы.

VII стадия – послеконфликтная: завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью завершен.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде; новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

Рассмотрев понятие «конфликт», разобравшись в его структуре и изучив стадии развития, необходимо выяснить его причины и функции на предприятиях индустрии гостеприимства.

**1.2 Причины и функции конфликтов**

Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Все причины организационно-трудовых конфликтов можно разделить на объективные и субъективные. В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации (плохая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т.п.) В основе субъективных причин – субъективные особенности и состояния членов организации.

Основными причинами конфликта в организациях индустрии гостеприимства являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

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 больше внимания их достижению, чем целей организации.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Например, конфликты между штабным и линейным персоналам предприятия индустрии гостеприимства. Так же при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать 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, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Несбалансированность рабочих мест - частый источник конфликтов в организации. Имеет место, когда должностная функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно - правами и властью.

Неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Циничная власть использует неопределенный, тотальный контроль: каждый в любое время находится под подозрением и поэтому уже на половину виновен. При такой ситуации человек в конце концов, теряет самообладание и из-за нервозности действительно станет хуже работать.

Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивационный потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы.

Недостаточная мотивация. Если удается добиться совпадения потребителей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Выяснив, причины конфликта, необходимо выявить, как он влияет на дальнейшие отношения между людьми, какие функции выполняет.

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может является носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, приносить как благо, так и вред участвующим в ней сторонам.

Функциональные последствия конфликта:

* Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.
* Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.
* Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться.
* Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отменить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутрегрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутрегрупповых норм и отношений в соответствие с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп.
* В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
* Вследствие конфликта сторон будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
* Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними.

Дисфункциональные последствия конфликтов:

* Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.
* Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
* Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
* Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
* Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения.
* Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

Разъяснив сущность конфликта, его содержание, необходимо изучить методы урегулирования конфликтной ситуацией.

**ГЛАВА II. МЕТОДЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**2.1 Структурные и межличностные методы урегулирования конфликтов**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям организаций в индустрии гостеприимства не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

К структурным методам урегулирования конфликта относят - разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из лучших методов управления, предотвращающим дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координатные и интеграционные механизмы урегулирования конфликта - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Система вознаграждений так же используется, как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Известны пять основных межличностных стилей урегулирования конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторяя: “Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня”. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том. что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

Решение проблемы. В современной социальной психологии выделяют, как минимум пять возможных путей разрешения конфликтной ситуации. Два из них носят отрицательный характер, но, к сожалению, весьма распространены:

1. Обеспечение выигрыша одной из сторон (чаще всего более слабых уговаривают снять свои претензии). Но даже если проигравшая сторона приняла свое поражение, то это лишь временное снятие напряжения. Либо проигравшие через какое-то время вообще уйдут из организации, либо будут ожидать нового случая или ситуации для возобновления конфликта, наблюдая за противником, набирая на него компромат, чтобы в следующий раз уже не проиграть.
2. Снятие конфликта с помощью лжи, выдумывание несуществующих проблем или несуществующего третьего – врага, который во всем виноват.

Это опасный путь, так как приносит лишь отсрочку, а когда обман будет разоблачен, конфликт легко превращается во всеобщий, направленный против руководства, пошедшего на такой способ разрешения ситуаций; и управлять конфликтом будет почти невозможно.

Существуют так же три пути, которые носят положительный характер и могут привести к успеху:

1. Полное физическое и функциональное разведение участников конфликта. Этот метод разрешения проблемы чаще всего применяется при психологической несовместимости сторон. Но реально он может использоваться лишь в крупных организациях, где имеется возможность такого разделения не терпящих друг друга людей, чтобы они не сталкивались по работе и физически находились в разных помещениях.
2. Внутреннее переструктурирование образа ситуации. Смысл данной меры состоит в изменении внутренней системы ценностей и интересов участников взаимодействия, вследствие чего в их глазах бледнеет сам факт конфликта, и отношения с оппонентами приобретают положительный оттенок. Необходимо помочь людям отличить истинные причины столкновения от внешних поводов, которые иногда выглядят в глазах участников причинами. При этом истинные причины должны быть сняты. Естественно, такая работа сложна, требует помощи квалифицированного психолога, доверительных бесед с ним участников конфликта и коллектива в целом. Но этот путь – наиболее эффективен и укрепляет организацию
3. Разрешение конфликта через конфронтацию – к сотрудничеству. По своему содержанию этот путь близок к предыдущему, но касается не личных, а деловых, социальных или материальных интересов людей. Разрешение таких конфликтов может идти через специально организованную работу по нахождению общих интересов и целей, через сужение зоны разногласий до минимума и заключение договоров о сотрудничестве. Большую роль в разрешении таких конфликтов могут сыграть посредники - опытные руководители и психологи, владеющие навыками ведения переговоров и разрешения споров.

Иногда все три пути разрешения конфликтов могут использоваться совместно.

Изучив сущность конфликтов и методы их урегулирования, необходимо применить полученные знания на практике.

**2.2 Мотивы возникновения и результаты конфликтов: опыт анализа**

Темой нашего исследования являются конфликты между людьми в организации. Целью - исследовать мотивы возникновения и результаты конфликтов между людьми в организации. Для этого мы используем тест на конфликтогенность. (Приложение №1)

В опросе принимали участие 13 человек (7 женщин и 6 мужчин в возрасте от 18 до 60), опрос проводился в дневное время в гостинице «Park Inn» среди сотрудников разного уровня этого предприятия индустрии гостеприимства.

Основные характеристики анкеты: в анкете содержится 4 закрытых вопроса и 3 полузакрытых вопроса («другое»).

Процедура эксперимента: анкетирование состоит из одной стадии.

Обработка результатов:

Женщины в возрасте от 18 до 60 лет (Рис.1):

Вопрос №1: 71,4% женщин ответили, что они могут сдержать обиду, но только до определенного момента времени и 28,6% ответили, что вслед за обидой немедленно последует ответная реакция.

Вопрос №2: никто из опрошенных женщин не считает, что во время конфликта она ведет себя как ребенок, 42,8% опрошенных стараются во всем быть похожим на своих родителей, и 57,2% считают, что могут объективно оценивать обстановку на момент конфликта.

Вопрос №3: из всех опрошенных около 14,2% считают, что конфликт это не больше чем игра и эмоциям в ней отводится не значительная роль, 28,6% не интересуются чувствами и переживаниями партнера, для них важны только собственные эмоции, и для 57,2% важна мимика, жесты, эмоции, в которых, по мнению испытуемых, содержится большое количество информации.

Вопрос №4: ни одна из опрошенных не считает, что в результате конфликта можно получить подарок или материальное вознаграждение; 42,8% считают, что конфликт это возможность выплеснуть негативные эмоции, чуть меньше, а именно 28,6% женщин пришли к выводу, что конфликт им ничего не дает, ни положительных, ни отрицательных эмоций, ни вознаграждения. 14,3% женщин испытывают агрессивность по отношению к окружающим, и еще такой же процент опрошенных не выбрал ни один из предложенных вариантов ответов, они дали свой ответ, по их мнению конфликт сопровождается огорчением, которое обычно остается внутри самого человека и наружу не выплескивается.

Вопрос №5: предпочтение было отдано следующим причинам большинства конфликтов: стрессовые ситуации и агрессия по отношению к испытуемым (соответственно по 37,5%). 12,5% опрошенных заявили, что в конфликтах виновата неустроенность жизни и социальная незащищенность, а еще 12,5% не выбрали ни один из предложенных вариантов, и по их мнению, основной причиной конфликта является недовольство, которое накапливается в течение долгого времени и может быть вызвано бытом и неприятностями на работе.

Вопрос №6: большинство женщин считают, что в результате конфликта проблемы отнюдь не решаются (42,8%), а еще столько же женщин считают, что решаются частично (42,8%), и лишь 14,4% опрошенных сказали, что все зависит от причины инцендента.

Вопрос №7: лишь у не многих получается погасить конфликт, не дав ему разгореться (14,3%), около 71,4% пытаются уладить все мирно, но это не всегда получается, а 14,3% нравится быть участником конфликта, они получают от этого удовольствие.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | а | б | в | г | д |
| 1 | 2 |  | 5 |  |  |
| 2 |  | 3 | 4 |  |  |
| 3 | 4 | 2 | 1 |  |  |
| 4 | 3 |  | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |  |
| 6 |  | 3 | 3 | 1 |  |
| 7 | 1 | 1 | 5 |  |  |

Рис. 1

Мужчины в возрасте от 18 до 60 лет (Рис.2)

Вопрос №1: преобладающее большинство мужчин сдерживают свои эмоции и лишь при повторном оскорблении идут на конфликт (83,3%), и 16,7% опрошенных решают проучить обидчика сразу, не ожидая повторного оскорбления.

Вопрос №2: 50% опрошенных считают, что в момент конфликта они вполне отвечают за свои действия и слова, то есть могут «держать себя в руках». 33,3% стараются быть похожими на родителей и поступать так, как делают они. 16,7% признались, что во время конфликта они капризничают и ведут себя как дети.

Вопрос №3: ни один из опрошенных мужчин не считает, что конфликт это своеобразная игра без глубоких чувств, 83,3% обращают внимание на мимику и жесты партнера, 16,7% уделяют внимание только своим переживаниям.

Вопрос №4: в основном мужчинам конфликт дает возможность эмоциональной разрядки (33,3%), 16,7% испытывали раздражение по отношению к окружающим, еще 16,7% ничего не получали от инцендента. Однако 33,3% мужчин не выбрали ни один из предложенных вариантов, а дали свои ответы, среди которых: «конфликт предоставляет мне возможность защитить себя от посягательств со стороны других людей, и возможность указать окружающим на их ошибки».

Вопрос №5: в неустроенности жизни, низком уровне социальной защищенности и в агрессии со стороны окружающих видят основные причины конфликтов соответственно по 33,3% опрошенных. Для 16,7% причины скрыты в стрессовых ситуациях, и 16,7% считают, что предложенные вопросы не раскрывают причины возникновения конфликтов в их жизни и предлагают свой вариант: «конфликты возникают из-за неурядиц в семье и на работе, из-за проблем с детьми».

Вопрос №6: среди опрошенных мужчин 33,3% согласны с тем, что почти всегда в процессе конфликта решается большинство проблем, ради которых он был затеян. У 16,7% решаются все проблемы, у такого же количества респондентов проблемы в процессе конфликта не решаются совсем, а 33,3% высказали мнение, что сами они никогда не начинали конфликта, и становились лишь невольными участниками инцендента, в котором решались не их проблемы, а окружающих.

Вопрос №7: по этому вопросу мнения разделились поровну (по 50%), одна половина считает, что у них всегда получается прекратить конфликт в начальной стадии развития, а другая часть пытается это сделать, но не всегда получается. Но, ни для одного опрошенного конфликт не является источником удовольствия.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | А | б | в | г | д |
| 1 | 1 |  | 5 |  |  |
| 2 | 1 | 2 | 3 |  |  |
| 3 | 5 | 1 |  |  |  |
| 4 | 2 |  | 1 | 1 | 2 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 1 |  |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 2 |  |
| 7 | 3 |  | 3 |  |  |

Рис.2

Выводы:

В нашей жизни конфликтные ситуации возникают слишком часто. Игнорирование скрытых и явных противоречий приводит к конфликтам.

Данные исследования показали, что конфликтующие, как правило, не могут сформулировать истинные причины конфликта, «зацикливаются» на наиболее возмущающих их моментах, которые видны невооруженным взглядом и являются следствием более глубоких причин.

Большинство конфликтов возникает помимо желания его участников, главную роль в возникновении конфликтов играют слова или действия, способные спровоцировать конфликт. Кроме того, в ответах респондентов наблюдается тенденция к оценке политической и социальной ситуации в стране в целом, недовольство которой также порождает конфликты.

Опасность конфликтных ситуаций заключается в том, что люди гораздо чувствительнее к словам других, нежели к тому, что говорят сами. Эта особая чувствительность относительно обращенных к ним слов происходит от желания защитить себя свое достоинство от посягательств со стороны других людей. Многие из опрошенных женщин высказали мнение, что в современной жизни они менее защищены, чем мужчины. Вероятно, поэтому процент женщин мгновенно реагирующих на агрессивные слова и поступки окружающих выше, чем у представителей мужского пола.

На негативные действия или слова окружающих большинство опрошенных часто старается ответить максимально негативным действием или словом. На наш взгляд, это объясняется тем, что у человека всегда существовала потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство, эта потребность в настоящее время только усилилась (в связи с тем, что власть, государство, не способны обеспечить спокойствие и безопасность для каждого из нас). И лишь небольшой процент опрошенных не соглашается с принципом: «Лучший способ защиты - нападение». А желающих простить обиду на данном этапе времени нет совсем. Хотя именно к этому призывают все религии и этические учения.

Негативные слова или действия представляют собой проявления, которые направлены на решение психологических проблем или на достижение каких-либо целей (психологических или прагматических).

Однако по результатам исследования можно выделить важный позитивный момент. Большинство опрошенных, как мужчин, так и женщин, стараются предотвратить конфликт, не давая ему продолжится.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явлении большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив и организацию в целом.

Целью данной учебно-исследовательской работы было выбрано раскрытие сущности конфликтов и возможных методов их урегулирования в индустрии гостеприимства. Цель достигнута путем решения следующих задач: проведен анализ литературы по данной теме, раскрыты понятия «индустрия гостеприимства» и «конфликт», изучена структура, стадии развития, причины и последствия конфликтов, обозначены методы и цели управления и предотвращения конфликтов в индустрии гостеприимства, а так же проведено практическое исследование.

Мы рассмотрели данную проблему с точки зрения менеджера индустрии гостеприимства, как психолога, но этим данная тема не исчерпывается. Эту тему можно рассматривать с разных позиций, ведь менеджер выступает не только в роли психолога, а так же в роли педагога, философа, эстета, этика и других ролях. Это предполагает исследование на стыке различных наук.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вернер Зигерт. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990
2. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002

### Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2006

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004
3. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС , 2001

### Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Логос, 1991

### Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2002.

### Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Гардарик, 2000

1. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003

### Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. – М.: ВЛАДОС, 1999

1. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992
2. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель..: Элементы психологии управления в повседневной работе. – М.: Логос, 2001
3. Леонов Н.И. Психология делового общения. – М.: НПО МОЭК, 2003
4. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция, 2004
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА –М., 1996
6. Мелибруда Е. Я – ты – мы: Психологические возможности улучшения общения./ Пер. с польс. – М.: Прогресс,1996
7. Менеджмент: Экспресс-справочник для студентов вузов / под ред. Пелих А.С. – М.: МарТ, 2003
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Дело,1992
9. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. Барташева А.В., Лукьянова А.О. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005
10. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: БАХРАХ-М,2001
11. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации). – М.: ИНФРА–М, 2002
12. Скотт Г Джинни. Конфликты: пути преодоления./ Пер. с англ. – Киев: Внешторгиздат, 1991
13. Скотт Г Джинни. Способы разрешения конфликтов./ Пер. с англ. - Киев: Внешторгиздат, 1991
14. Теория управления: Учебник / под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. – М.: РАГС, 2003
15. Управление персоналом организации. Учебник /под ред.. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2004
16. Управление персоналом: Учебник / под общ. ред. Турчинова А.И. – М.: РАГС, 2003
17. Фишер Р, Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения./ пер. с англ. – М.: Наука, 1990
18. Дэна. Д. Преодоление разногласий. – СПб.: Питер, 1994

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Добрый день! Меня зовут Наталья. Я провожу исследование по теме: Конфликты между людьми в организации. Мне нужна ваша помощь, для этого вам необходимо ответить на вопросы анкеты. Заранее благодарна за ваше участие в опросе.

ТЕСТ НА КОНФЛИКТОГЕНОСТЬ

1. Если Вас оскорбили словом или действием, то вы:
2. ответите обидой на обиду, при этом ответ будет не слабее, а гораздо сильнее, то есть «делается с запасом», чтобы проучить обидчика;
3. прощаете обиду, независимо от того, как вас оскорбили;
4. сдерживаете себя, но если вслед за одним оскорблением следует еще одно (несколько), то вы все-таки идете на конфликт, чтобы защитить свое достоинство от возможных посягательств.
5. Во время конфликта вы ведете себя следующим образом:
6. капризничаете, ваше поведение очень напоминает поведение ребенка;
7. стараетесь быть похожим на своих родителей или людей старшего поколения, ведете себя покровительственно, чувствуете некоторое превосходство;
8. можете объективно оценить сложившуюся обстановку и «держать себя в руках».
9. В процессе конфликта вы обращаете внимание на мимику, жесты, интонации партнера?
10. да, ему (партнеру) сложно в этот момент скрывать свои эмоции и поэтому я узнаю гораздо больше, чем говорит он сам;
11. нет, мне все равно о чем он думает и что чувствует, я полностью поглощен(а) своими эмоциями и переживаниями;
12. для нас обоих это просто игра и чувствам мы не придаем значения.
13. Лично вам конфликт дает:
14. возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;
15. материальное вознаграждение;
16. раздражение и агрессию по отношению к окружающим;
17. ничего не дает;
18. другое.
19. Анализируя конфликт, причины его возникновения вы видите в следующем:
20. стрессовых ситуациях;
21. неустроенности жизни, не высоком уровне социальной защищенности;
22. агрессивности и раздражении по отношению к вам;
23. другое (что именно?).
24. В процессе конфликта или после его окончания решаются ли проблемы, ради которых она была затеяна?
25. да;
26. почти всегда;
27. нет;
28. другое (что именно?).
29. Стараетесь ли вы прекратить, уладить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу?
30. да, и у меня получается;
31. нет, в какой-то мере от конфликтов я получаю удовольствие;
32. пытаюсь прекратить, но получается не так часто, как хотелось бы.

Спасибо за внимание!