**Федеральное агентство по образованию**

**Рязанский государственный технологический колледж**

**Курсовая работа**

**по управленческой психологии**

**на тему: «Конфликты, их влияние на деятельность трудового коллектива».**

**Выполнил:**

**студентка группы 217-к**

**Посалина Ю.В.**

**Проверил:**

**Якушов В.М.**

**Рязань 2009**

**Содержание**

Введение 3

1. Классификация конфликтов, их функции. 5

1.1 Причины возникновения конфликтов 7

2.Конфликты в организациях 10

2.1 Основные причины конфликтов в организации 13

2.2 Управление конфликтом 17

Заключение 20

Список используемой литературы 23

# Введение

В процессе взаимодействия людей в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни возникают противоречия, именуемые конфликтами.

Конфликты существуют на земле столько, сколько существует человек. «Духовным » отцом теории конфликтов считается древнегреческий философ Гераклит. Исследователи теории конфликтов делают так же ссылки на учения древних философов Греции Сократа, Платона, Аристотеля, а также представителя немецкой классической философии Гегеля и др.

Роль конфликтов и способы управления ими в современном обществе так велики, что во второй половине XX в. выделилась особая область знания – конфликтология. В ее развитие большой вклад внесли философия, политология, социология и психология.

Конфликты являются естественным, неизбежным и необходимым явлением, так как представляют собой одно из проявлений закона диалектического развития – единства и борьбы противоположностей. В течении многих лет ученые разрабатывают теорию и практику разрешения конфликтов. Во многих университетах изучаются типы конфликтов – межличностные, групповые, производственные, экологические, этнические, международные. В мировой практике осуществляется обучение по специальности «менеджер по конфликтам».

Практика работы отечественных организаций, деятельность зарубежных фирм показывают, что современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами.

Существуют несколько определений понятия «конфликт». Американский специалист по социальным конфликтам Л.Козер предложил такое определение: конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. Это определение считается классическим. Широко применяется и другое определение конфликта, данная отечественными авторами Ф.М.Бародкиным и Н.М.Коряк : конфликт – столкновение противоположено направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликты создают неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отвлекают внимание сотрудников от непосредственной работы на «выяснение отношений», что тяжело отражается на нервно-психическом состоянии людей. Тем не менее, конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, если их разрешение ведет к улучшению условий труда, внедрению новых производственных и управленческих технологий.

# 1. Классификация конфликтов, их функции.

Возникновение конфликтов неразрывно связано с разными сферами деятельности человека, поэтому их разнообразие достаточно велико. Поэтому, что бы сориентироваться во всем многообразии конфликтов и выбрать соответствующие методы воздействия и управления, необходимо их классификация в зависимости от факторов**.**

Классификация конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между ними нет. На практике могут, например, возникать конфликты организационные вертикальные межличностные или горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

Рассмотренные виды конфликтов могут выполнять как позитивные, так и негативные функции.

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивные** | **Негативные** |
| * Вперед, стимулирующее изменения и развитие; * Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами; * Получение дополнительных сведений об оппонентах , анализ их возможностей; * Формирование новых отношений, коррекция взаимодействия сторон; * Создание необходимого уровня напряженности, стимулирующего творческую активность в коллективе; * Групповая интеграция, рост сплоченности, солидарности группы при противоборстве с внешним врагом; * Снятие синдрома покорности у подчиненных при обоснованном конфликте с руководителем | * Увлечение конфликтной ситуацией в ущерб работе; * Большое эмоциональное напряжение, возможные материальные затраты на участие в конфликте; * Уменьшение степени сотрудничества между конфликтующими сторонами; * Увольнение сотрудников, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, снижение дисциплины; * Независимость конфликта от исходных причин в случае его эскалации(устранение причин не прерывает конфликта); * Сложное восстановление деловых отношений после конфликта; * Представление «победителей» конфликта о «побежденных» как врагах, убеждение в том, что «победа» важнее решения проблем |

### 1.1 Причины возникновения конфликтов

Причин, вызывающих конфликты, так же много, как и конфликтов. К основным причинам конфликтов в организациях относятся:

1.**Ограниченность ресурсов, распределяемых в организации**.

Как известно, ресурсы в любой экономической системе ограничены, а потребности людей ограничения не имеют. Поэтому даже самые крупные и богатые организации всегда испытывают дефицит ресурсов. Необходимость их распределения неизбежно ведет к конфликтам. Люди хотят получать все больше и больше и ищут способы удовлетворения собственных потребностей, которые кажутся им вполне обоснованными. То, что является препятствием в получении доступа к ресурсам, будет для них причиной конфликта.

2.**Взаимозависимость задач**. Возможности возникновения конфликтов существуют везде, где люди зависят друг от друга в выполнении общих задач. В организациях тесно взаимосвязан линейный и штабной персонал. Неудовлетворение взаимных требований приводит к конфликтам.

3.**Различия в целях**. Возрастание вероятности конфликтов такого рода происходит по мере увеличения организации и выделения специализированных подразделений. Например вновь созданный на предприятии «Отдел маркетинга» имеет цель обеспечить организацию как можно большим объемом заказов с перспективой сбыта продукции на самых выгодных условиях. Производственные подразделения имеют свою цель – выпускать продукцию, не требующую внедрения новых технологий, переподготовки кадров и т.д. У высшего руководства свои цели – и обновить портфель заказов, и поменьше потратиться на нововведения. Отдельные работники организации преследуют часто собственные цели, отличающиеся от целей других.

3.**Различия во взглядах и представлениях**. Руководители и исполнители могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. Каждый отстаивает свою точку зрения, считая ее единственной верной, а своего оппонента может принимать за врага.

5.**Неудовлетворительные коммуникации**. Конфликты в организации часто связаны с неточной и неполной передачей информации, неправильным ее толкованием. По этой причине очень сложно управлять конфликтом.

6.**Обманутые надежды**. Обещания, данные людям, не выполняются.

7.**Различия в психологических особенностях людей**. Важной причиной конфликтов могут быть различия в темпераменте, характере, потребностях, мотивах и других психологических особенностях людей. Эти различия особенностях людей. Эти различия особенно часто являются причинами межличностных конфликтов. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, негативно воспринимают то, о чем им говорят. Они постоянно либо «нападают», либо «защищаются», оспаривают каждое слово, не вникая смысл сказанного оппонентом.

Психологические исследования показывают что, такие люди обладают низким уровнем самоуважения и стараются компенсировать это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть. В отличие от них люди с высоким адекватным уровнем самоуважения, как правило, не вступают в бесцельные конфликты по пустякам. по данным психологов им свойственны:

– верность собственным принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно;

– способность действовать по собственному усмотрению, не опасаясь неодобрительных мнений и не испытывая по этому поводу вины или сожаления;

– способность не проявлять чрезмерное6 беспокойство о вчерашнем и завтрашнем дне;

– умение сохранять веру в свои способности, несмотря на временные трудности и неудачи;

# 2.Конфликты в организациях

Основной задачей менеджера является формирование эффективного взаимодействия между людьми в организации. Значит, важной составной частью управления людьми является разрешение тех конфликтов, которые неизбежно возникают в процессе взаимной деятельности. Исследуя доклады менеджеров, можно сказать, что примерно 20% своего времени они тратят на решение конфликтов и их последствий. Остающееся чувство обиды и испорченные отношения, которые являются последствиями многих конфликтов, могут длится недели или даже годы, продолжая влиять на жизнь организации. По этим причинам конфликт – важный предмет изучения в области психологии управления, заслуживающий внимания.

Конфликтом называют трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями; столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений. Выделяют внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. Если внутриличностный конфликт – форма столкновения противоположных влечений, принципов, желаний в рамках сознания одного человека (например, ролевой конфликт – необходимость играть сразу несколько социальных ролей), и его влияние на жизнь организации можно проследить лишь опосредованно, то с межличностными конфликтами, когда речь идет о столкновении интересов и позиций различных членов группы, менеджерам приходится сталкиваться практически постоянно. Межгрупповой конфликт – это столкновение интересов и целей различных групп.

Именно последние два вида конфликтов и станут предметом нашего рассмотрения.

Как происходит назревание конфликта в организации? Обычно можно проследить следующие стадии этого процесса:

1.Наличие противоположных целей отдельных людей или групп в организации.

2.Осознание этой противоположности.

3.Вера каждой стороны в то, что другая помешает (или уже помешала) исполнению этих целей.

4.Действия которые действительно создают эту помеху.

5.Снятие или разрешение конфликта.

В принципе, конфликт возможно «погасить» на любой из выделенных выше стадий. В частности, цели членов группы не всегда в действительности находятся в оппозиции друг к другу, но если даже это и так, наверняка у сотрудников есть и общие интересы и цели, осознание которых может предотвратить конфликт. Опытный менеджер найдет способ «переключить» сотрудников на осознание их общих корпоративных интересов, для того что бы смягчить различие в других сферах. Кроме того, при назревании конфликта ухудшается коммуникация между противостоящими сторонами, люди перестают взаимодействовать с теми, кто поддерживает их точку зрения. В результате такие «перебои» в коммуникации только способствуют разрастанию конфликта, и одним из способов его разрешения может стать восстановление коммуникаций в полном объеме: в процессе совместной деятельности, общения люди быстрее находят разумное решение проблемы, эмоции перестают доминировать над разумом, у них появляется возможность воспринимать не только аргументы своей собственной правоты, но и понять позицию противоположной стороны. В противном случаи участники конфликта становятся «заложниками» собственных позиций, начинают придерживаться их жестко и бескомпромиссно, становятся менее уступчивыми. В психологии это явление иногда называют «феноменом черно-белого мышления»: человек не видит компромиссов, мыслит «или-или», вырабатывает жесткие предпочтения, которые почти всегда содержат в себе ошибку.

Признаком конфликта является и преувеличение различий между сторонами, вовлеченными в конфликт. Поскольку участники конфликта становятся «заложниками» своих позиций, у них появляется склонность рассматривать точку зрения оппонентов как абсолютно противоположную их собственной, хотя в действительности этого может и не быть. В результате возможность компромисса полностью исключается, формируется образ «врага», которого надо победить и с которым нельзя сотрудничать. Это приводит участников конфликта к убеждению, что увеличивая давление (психологическое, административное, другое) на оппонентов, можно победить. На деле это редко бывает правдой: увеличение давления приводит лишь к усилению (эскалации) конфликта, когда стороны теряют саму способность разрешить совместно спорный вопрос. Конфликт, развивающийся по подобному сценарию, называют **деструктивным** (от лат. Destruction – разрушение), его негативные последствия очевидны: он влечет за собой сугубо отрицательные эмоции, и это может привести к стрессам. Конфликт уничтожает координацию между группами и людьми в организации, он отвлекает внимание и энергию от основных заданий, выполнение которых должно приводить к достижению целей организации. Во всех этих случаях конфликт может серьезно отразиться на эффективности организации.

Но, как ни странно, конфликт может быть и **продуктивным** .Он может приносить и пользу:

* Обсуждение спорных вопросов может привести к творческому решению проблем;
* Конфликт привлекает внимание руководства и менеджеров к реальным проблемам;
* Создается общность людей, причастных к решению проблемы;
* Конфликтные ситуации помогают лучшему пониманию себя и других людей в группе.

На деле каждый реальный конфликт содержит в себе как деструктивные, так и продуктивные моменты. Задача менеджера – не столько избежать конфликта, сколько удержать под контролем его деструктивные моменты и использовать продуктивные.

## 2.1 Основные причины конфликтов в организации

Как мы заметили ранее, конфликт включает в себя присутствие и осознание противоположных интересов. Само по себе это условие не является необходимым или достаточным в случае действительного конфликта. Иногда он возникает даже тогда, когда нет противоположных интересов. Очевидно, что в таком случае многие факторы и условия способствуют его появлению. Можно выделить две основные их группы: факторы, относящиеся к структуре организации или ее функционированию, и к межличностным отношениям.

**Организационные причины конфликта**. Возможно, одной из наиболее очевидных организационных причин конфликта является конкуренция из-за ресурсов. Ни одна организация не имеет безграничных ресурсов, и конфликты появляются из-за раздела или персонала. Каждая сторона пытается переоценить свой вклад в организацию и, соответственно, свою «справедливую» долю в возможных ресурсах. Результатом может стать напряженный затянувшийся конфликт. еще одной организационной причиной конфликта может стать неопределенность ответственности. Группы людей внутри организации иногда не знают, кто именно отвечает за выполнение заданий или каких-то обязанностей. Грамотное управление организацией предполагает четкое распределение ответственности и обязанностей и «прозрачное» распределение ресурсов, что минимизирует почву для возможных деструктивных конфликтов.

**Межличностные причины конфликтов.** К подобным причинам конфликта можно отнести индивидуальные различия (в темпераменте, типе личности, расхождения в системе ценностей, привычках и др.), несовместимость ролей, дефицит информации о других участников конфликта, что часто порождает недоверие. В психологии есть понятие «конфликтная личность» - это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации. Исследователями-психологами были предложены различные классификации таких конфликтных личностей, одна из них приведена в таблице:

Таблица: **Типология конфликтных личностей.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип** | **Стереотипы поведения** | **Адаптивные возможности** |
| Демонстративный | Не относит себя к источнику конфликта, стремиться хорошо выглядеть перед другими, быть в центре внимания, более эмоционален, чем рационален | Способен к ситуативному приспособлению, планирует свои поступки по обстоятельствам, но не доводит планы до полного воплощения, хорошо себя чувствует в ситуации спора |
| Ригидный (негибкий) | Имеет завышенную самооценку, подозрителен, постоянно требует от других подтверждения своей значимости, обидчив | Низкий приспособительный потенциал, прямолинеен, негибок, нечувствителен к мнению окружающих |
| Неуправляемый | Плохо предсказуем, поведение агрессивное, склонен к завышенной самооценки, в неудачах винит других | Плохо контролирует себя, плохо планирует свою деятельность, плохо учитывает прошлый опыт, не признает общепринятых норм поведения |
| Сверхточный | Скрупулезен в работе, обращает внимание не детали, чрезвычайно сильно переживает любые свои просчеты и неудачи | Склонен к повышенной тревожности, обидчив, придирчив, общается с другими сухо, плохо разбирается в отношениях с коллегами |

При разрешении межличностных конфликтов возможны различные стратегии поведения:

1)соперничество, противоборство4

2)сотрудничество, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;

3)компромисс, урегулирование разногласий через взаимные уступки;

4)избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая противнику, но и не настаивания на своей точке зрения;

5)приспособление, при котором одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами.

При выборе тактики соперничества конфликтующие стороны пытаются настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, занять жесткую позицию. Сама ситуация конфликта воспринимается как борьба, выходом из которой может быть только победа или поражение. Такая тактика оправдана в случае решения жизненно важных для организации вопросов, но ведет к ухудшению отношений внутри организации, - «проигравшая» сторона будет ощущать себя обиженной и станет мечтать о «сатисфакции» в будущем.

Тактика сотрудничества предполагает откровенный и открытый разговор, поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон. Этот стиль разрешения конфликта возможен только в том случае, если его участники убеждены, что расхождения во взглядах – неизбежная вещь, к этому надо относиться философски и вместе искать выход из сложившейся ситуации. Установку на сотрудничество можно сформулировать так: « не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

**Компромисс** – это стремление уладить разногласия, уступая в чем-то оппоненту. Это поиск таких решений, когда никто особенно много не выигрывает, но и никто много не теряет. Подобная тактика – одна из самых распространенных в разрешении конфликтов менеджерами, дающая быстрый результат. Но к сожалению, спустя некоторое время конфликт может разгореться вновь: ведь в результате половинчатого компромиссного решения проблема разрешена не полностью.

Благодаря индивидуальным психическим особенностям людей наблюдаются большие различия в выборе путей управления конфликтом. Очень важен при этом и культурный фактор. Во многих западных странах, для которых характерна индивидуалистическая культура, предпочтение в основном отдается конкуренции. Во многих африканских и азиатских культурах, которые по своей природе коллективистические, предпочитаются предотвращение конфликта и стремление к примирению.

### 2.2 Управление конфликтом

Если конфликт приносит и затраты, и прибыль, то основная задача, с которой сталкиваются организации, - это управление им. Целью должно быть не исключение конфликта (это невозможно), а увеличение его потенциальной пользы, и уменьшение при этом потенциальных затрат. Существуют некоторые способы достижения этой целью.

**Сделка**. Издавна наиболее простым решения организационных конфликтов, и, следовательно, эффективного управления ими, является сделка (или переговоры). В этом процессе противоположные стороны напрямую или через представителей обмениваются предложениями, контрпредложениями, уступками. Если процесс прошел успешно, то достигается решение, приемлемое для обеих сторон, и конфликт решен, возможно, даже с некоторыми дополнительными плюсами – такими, как повышенное понимание и хорошие отношения, которые опять восстанавливаются между двумя сторонами. Если же, напротив, сделка прошла неудачно, результатом может стать усиление конфликта.

**Выработка общих целей**. Люди часто делят ближайший социум на две части «мы» и «они». Члены своей группы воспринимаются особым образом, и обычно лучше, чем люди, принадлежащие к другим группам. Эта тенденция преувеличивать различия между своей группой и чужой, с пренебрежением относиться к оппонентам, очень сильна во время конфликтов. К тому же эта особенность группового восприятия играет основную роль во многих конфликтах между различными департаментами, отделами и рабочими группами. Как можно это избежать? Некоторые исследователи советуют потратить усилия на выработку целей, которые связывают между собой интересы обеих конфликтующих сторон. Основная идея такого подхода проста: убеждая конфликтующие стороны сосредоточиться и работать для достижения совместных целей, можно разрушить барьеры между ними. Когда это происходит, шансы сотрудничества становятся больше, чем шансы конфликта.

**Вмешательство третьей силы: посредничество арбитраж**. Несмотря на все усилия обеих конфликтующих сторон, переговоры («сделка») иногда заходят в тупик. Когда это происходит, часто ищется помощь у третьей стороны – у тех, кто не заинтересован в результате противостояния. Такое вмешательство может принимать различные формы, но наиболее известным являются посредничество и арбитраж. Посредничеством называют форму вмешательства в конфликты и спорные ситуации третьей стороны, при которой она (посредник) не имеет достаточного авторитета и власти, чтобы диктовать условия соглашения. В отличие от посредничества арбитраж – такая форма вмешательства в спорные ситуации третьей стороны, при которой вмешивающийся человек арбитр) имеет власть утверждать пункты соглашения.

Как посредничество, так и арбитраж могут быть полезными при разрешении организационных конфликтов есть минусы посредничество часто оказывается неэффективным, так как нуждается в добровольной уступчивости конфликтующих сторон. Если такой готовности к компромиссу нет, посредничество может просто усилить разницу между сторонами. Арбитраж тоже имеет несколько потенциальных проблем. Во-первых, он иногда приводит к «замораживанию» переговоров между конфликтующими сторонами: когда обе стороны знают, что арбитр решит вопрос за них, они уже не видят смысла в серьезных переговорах, что очень усложняет дело. Во-вторых , одна или обе стороны могут прийти к мнению, что арбитр имеет предупреждение против них. В результате участников конфликта будет очень сложно заставить согласиться с арбитром, и конфликт еще долго может тлеть в организации. В-третьих, выполнение арбитражных решений обычно идет хуже, чем выполнение решений, принятых на переговорах.

**Уточнение и разъяснение механизмов полномочий и ответственности**. Как уже отмечалось выше, иногда конфликты возникают из-за неясностей и неопределенностей в функционировании отделов и групп в организации.

Одним из способов конфликтной ситуации и разрешения уже возникшего конфликта является разъяснение задач и требований к деятельности каждого сотрудника и группы: определение их функциональных обязанностей, критериев оценки результатов их деятельности, сроков отчетности, взаимной ответственности и т.д. особенно важно установить четкую иерархию полномочий и «цепи отдачи команд» (каким образом и от кого поступают команды, каковы каналы обратной связи).

Итак, разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило руководителя и менеджера – не пускать дело на самотек. Один из экспертов, Р.Хейфец выразил это правило следующим образом: «Дирижируйте конфликтом». Неважно, что лежит в основе конфликта – сопротивление переменам или расхождение во взглядах на политику вознаграждения в фирме, - если к конфликту подойти правильно, он сможет сослужить организации добрую службу, ведь изменений и реформ без конфликтных ситуаций не бывает. Продуктивный конфликт становиться стимулом к переменам.

### Заключение

Отношения к работе и коллегам представляют собой устойчивые чувства, выражающиеся в убеждениях и типах поведения, они направлены на производственную деятельность, на членов своей рабочей группы, организационную среду. Важнейшим показателем отношения к производственной деятельности является удовлетворение работой. Степень удовлетворенности работой влияет на эффективность деятельности организации. Уровень удовлетворенности работой можно оценивать с помощью теорий ранжирования или анкетирования, критических ситуаций, а так же через интервью.

Отношения между сотрудниками в организации складываются с учетом как интересов производства, так и психологической совместимости членов группы, восприятия ими друг друга. Именно на этих двух параметрах основана известная классификация типов взаимоотношений в трудовом коллективе, которую предложили Р.Блейк и Дж.Моутон. Они выделили пять основных типов взаимоотношений в организациях: «невмешательство», «теплая компания», «задача», «золотая середина» и «команда». От господствующего типа взаимоотношений в коллективе зависит сплоченность группы. Под сплоченностью понимают уровень психологической общности, устойчивость межличностных взаимоотношений, взаимодействия и степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

Сплоченность группы зависит и от того, насколько привлекательными кажутся друг другу ее члены. Для этого часто используются социометрические исследования, данные которых помогают воссоздать картину взаимоотношений в группе и персональное положение каждого человека в ней. На его социометрический статус в группе влияет много: умственная одаренность, внешний вид, профессиональная пригодность, общительность и другие факторы.

На производственные отношения нередко накладывают свой отпечаток предубеждения – негативное отношение, основанное на принадлежности человека к какой-то группе. Предубеждения располагают людей к определенному стилю поведения в соответствии со своим отношением к данной группе. Следствием предубеждений часто становиться дискриминация, т.е. ограничение или лишение прав личности, основывающиеся на неправильном мнение о ней, негативной оценки ее из-за принадлежности к определенной группе. В современном обществе наиболее распространенными являются предубеждения, связанные с возрастом, национальностью, половой принадлежностью, сексуальной ориентацией, физическими недостатками. Исключение из практики организации случаев дискриминации и борьба с предупреждениями является условием эффективной работы в бизнесе.

Важной стороной деятельности менеджера является разрешения возникающих в организации конфликтов. Конфликт – это трудно разрешимое противоречие, сопровождающееся острыми эмоциональными переживаниями, столкновением противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений. Выделяют внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. Каждый из них несет в себе деструктивные (разрушительные) и продуктивные моменты. Задачей менеджера является не столько избегание конфликта, сколько удерживание под контролем его деструктивных аспектов и использование продуктивных.

Причины возникновения конфликтов можно разделить на две основные группы: факторы, относящиеся к структуре организации или ее функционированию и относящиеся к межличностным отношениям. При разрешении конфликтов возможны различные стратегии поведения:

1. соперничество, противоборство;
2. сотрудничество, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;
3. компромисс, урегулирование разногласие через взаимные уступки;
4. избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая её, не уступая противнику, но и не настаивая на своей точки зрения;
5. приспосабливание, когда одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами;

Основными способами управления конфликтом являются: сделка (переговоры), выработка общих целей, уточнение и разъяснение механизмов ответственности и полномочий, посредничества и арбитраж

### Список используемой литературы

1. Таранов П. С. «Приемы влияния на людей».

2. Грей, Джон. Марс и Венера «Жизнь без конфликтов»

3. Берн Э. «Формы человеческих отношений».