Министерство науки и образования Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

**Российский Государственный Социальный Университет**

Филиал в г. Электросталь

***КУРСОВАЯ РАБОТА***

по дисциплине:

«Управление персоналом»

на тему:

«Конфликты в трудовых коллективах»

Электросталь

2005 г.

***Оглавление:***

Введение 2

Глава 1. Природа конфликта 7

*§ 1. Что такое конфликт? 7*

*§ 1.2. Типы конфликтов 9*

*§ 1.3. Причины конфликтов 14*

*§ 1.4. Модель процесса конфликта 17*

*§ 1.5. Последствия конфликтов 17*

Глава 2. Управление конфликтной ситуацией 20

*§ 2.1. Противодействие возникновению конфликта 20*

*§ 2.2. Как должен реагировать руководитель 21*

*§ 2.3. Структурные методы разрешения конфликта 23*

*§ 2.4. Межличностные стили разрешения конфликтов 26*

Заключение 30

Использованные источники и литература 33

|  |
| --- |
| Конфликт сам по себе не есть проблема, проблема в том, что нам делать с нашими различиями. Лучший способ предупредить конфликт - не допустить его.  Р. Фишер |

***Введение***

Руководить - значит приводить сотрудников к успехам и к самореализации. Руководить без конфликтов - возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики[[1]](#footnote-1).

Некоторых конфликтов следует избегать, - это тех, которые приводят к деструктивным явлениям и к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования.

Ресурсы - это силы и их источники, ресурсы - это люди, их духовное богатство и готовность приложить собственные силы к какому-то делу. Ресурсы - это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода - это наше время.

Руководитель - это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение[[2]](#footnote-2).

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет - значит, потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Или сосуществовать с конфликтами? Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь этот стиль немыслим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно - латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идеи, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать в этой ситуации, как вести себя в отношении своих же сотрудников? Если мы рассчитываем иметь дело с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действительном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение и контрпредложение, в идеале, образуют совместное решение (синтез)[[3]](#footnote-3).

Если вызов приводит к совместному поиску решений, к открытому обмену мнениями, к конфликту выдвигаемых концепций, то что-то должно привести к «потере стабильности». Если эта система административно-командного управления, то принята одна концепция, все молчат, трений и конфликтов не бывает. Но конфликт остается. Он смещается в другую плоскость. Он становится глубже и сложнее, потому что человек, как ему представляется, может предложить что-то лучшее, не находит аудитории, уходит в «подполье», и тем решительнее, чем более он охвачен своей идеей. Неразрешимый конфликт часто воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний, и даже, как показывают проведенные исследования, доводит до неосознанных несчастных случаев.

Но не станем забывать, что в любом конфликте есть изрядная порция предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Поэтому всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшее благоразумие. Но и в этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. Следует также учитывать социально-психологическую личностную структуру участвующих лиц. Необходимо всегда учитывать чувства сотрудников, ведь в первую очередь люди, и только потом подчиненные. Несоблюдение этого может привести к плачевному результату: чувства оказываются загнанными в сферу подсознания, откуда их воздействие становится еще менее контролируемым. И еще, мы научились наши чувства и инстинкты обряжать в «мантию разума». На языке психологов этот процесс называется «рационализацией», когда разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. Другими словами, собственно мотивы остаются прежними.

Управляющему следует учитывать и то, что конфликт может казаться разрешенным в атмосфере «наибольшей деловитости». На самом же деле стороны остались неудовлетворенными: общее решение найдено, но остались эмоции, и они ищут эха. И наоборот: один из ваших сотрудников выдвигает на первый план рациональные причины, чтобы на самом деле удовлетворить эмоциональные установки. По принципу: если рациональное решение производственного конфликта, возникающего при проработке целей или принятии решения, поможет «вырасти» сопернику, как же мне это решение поддерживать?

В этом случае коллективный стиль управления компрометируется. Конфликт приносит плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены. Как же управляющему, честно стремящемуся к кооперации, убрать с дороги эти капканы? Совершенно очевидно, что сделать это в полном объеме невозможно. Но управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при обсуждении конфликтов своим поведением он дает понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях.

Конфликты - зона повышенной напряженности. Итак, конфликты - это не всегда что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации. Коллективное управление, когда сотрудник рассматривается как ценный участник всех процессов, а не как получатель команд и распоряжений, создает ситуацию, в которой представлены различные мнения и позиции.

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безобиден. Можно дискутировать и, так или иначе, прийти к общему решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт - человеческие взаимоотношения. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты - на самом деле конфликты, замешанные на чувствах и взаимоотношениях. Результат: напряжение не устраняется, и если деловая часть безупречно отрегулирована, то это напряжение переносится на другой «театр военных действий».

Для управляющего чрезвычайно важно быть в состоянии справиться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения[[4]](#footnote-4).

Новичка в анализе конфликтов можно напутствовать советом: если мотив конфликта очевиден, то всегда необходимо отдавать себе отчет в том, что мы склонны все свое внимание сконцентрировать на том, что находится на первом плане: остальное, чаще всего наиболее важное, остается вне поля зрения. Фразы, начинающиеся со штампа: «Ну, это же совершенно ясно...», чаще всего ведут к неправильному направлению. Точно так же следует предостеречь тех, кто считает, что у конфликта только одна причина. Монокаузальные конфликты (т.е. имеющие в своей основе только одну причину) - редкие исключения. С самого начала следует приучить себя к необходимости не ограничиваться тем, что лежит на поверхности, а анализировать глубже, искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы, ведь в жизни все очень тесно переплетено[[5]](#footnote-5).

***Глава 1. Природа конфликта***

***§ 1. Что такое конфликт?***

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу[[6]](#footnote-6). Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта[[7]](#footnote-7).

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют[[8]](#footnote-8). Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы.

***§ 1.2. Типы конфликтов***

Конфликт – по сути, это столкновение. Он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено. Конфликты возникают и там, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями[[9]](#footnote-9).

Чем больше разброс критериев при принятии решений и возможных вариантов этих решений, тем глубже может быть конфликт.

МОТИВАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ. За последние годы о мотивации написано так много, что нет нужды еще раз говорить о том, что собой представляет пирамида потребностей по Маслоу, шкала мотивационных и гигиенических факторов по Херцбергу, не говоря уже о более сложных моделях[[10]](#footnote-10). На первый взгляд в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недооцениваются психологические потребности. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация.

Применим в исследовании конфликтов подход, учитывающий эти человеческие потребности. Всегда ли ваша позиция в конфликте достаточно защищена? Постоянная «недогрузка» на производстве и соответственно низкий социальный статус могут явиться серьезными «нарушителями спокойствия». Чувство собственного достоинства - это альфа и омега, и все, что его ущемляет, пробуждает огромную энергию, нацеленную на конфликт. К тому же результату ведет и «перегрузка», которая должна получать признание, что не всегда возможно.

КОНФЛИКТЫ КОММУНИКАЦИИ. Любая словесная или бессловесная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается высокочувствительными мембранами нашего эмоционального восприятия, прежде чем она рассматривается под углом зрения возможного конфликта с усвоенными нормами («Можно ли так поступать?», «Поступают ли так?»), и только на завершающем этапе при интеллектуальном усилии анализируется собственно деловое содержание информации. Если этого усилия не последует из-за усталости или просто интеллектуальной слабости, то возникает эмоциональная реакция. Единственный тормоз - полученное воспитание, которое также может весьма своеобразно модифицировать реакцию на тех, кто ведет себя «не так»[[11]](#footnote-11).

Найдет ли участник конфликта достаточно мужества, чтобы признать, что что-то вызывает у него нарастание негативной эмоциональной волны, что он, например, несмотря на собственное сопротивление, испытывает ревность, что он хочет взять реванш за испытанное унижение? Нет! Признает ли управляющий, что увеличение ставок в его подразделении или отделка его кабинета непосредственно связаны с его потребностью подтверждать собственную. В этом случае совершенно ясно, что в первую очередь его волнуют только он сам.

Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается на установление «обратных связей» с руководителем, т.е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным.

В разряд «коммуникационных конфликтов» попадают и банальное непонимание, неверная интерпретация той или иной информации.

КОНФЛИКТЫ ВЛАСТИ И БЕЗВЛАСТЬЯ. Можно по-разному видеть цели или ведущие к ним пути. Цели всегда находятся в будущем. Их полностью и до конца обосновать никогда не удается. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Руководителям это хорошо известно. Им знакомо чувство бессилия, когда противостоит имеющая большинство оппозиция. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои цели постепенно ломают человека.

Управление предприятием - это тоже политика, определяемая теми, кто принимает решения. Коллективное управление и система участия трудового коллектива в управлении производством кое-что видоизменили. Но принцип остался прежним. На предприятии те, кто не может добиться признания своей позиции, имеют гораздо меньше возможностей для того, чтобы придать вес своей оппозиции[[12]](#footnote-12).

Тем не менее, существует масса возможностей - затормозить развитие, ставить палки в колеса. Конфликт зависает в воздухе.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичным последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы[[13]](#footnote-13).

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне[[14]](#footnote-14).

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть и между отдельной личностью и группой, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Такого сотрудника чаще всего рассматривают, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Это - яркие примеры дисфункционального конфликта[[15]](#footnote-15).

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

***§ 1.3. Причины конфликтов***

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта 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 организациях 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[[16]](#footnote-16). Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

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, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта[[17]](#footnote-17).

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия[[18]](#footnote-18). Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

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 большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование. Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи[[19]](#footnote-19).

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот такие личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. 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[[20]](#footnote-20).

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. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

***§ 1.4. Модель процесса конфликта***

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

***§ 1.5. Последствия конфликтов***

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Самое важное из них заключается в том, что проблема может быть решена таким 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 совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом[[21]](#footnote-21).

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности[[22]](#footnote-22), когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и распознание 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 начнет выполняться.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне, как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Завершая, приведу перечень ошибок с тяжелыми последствиями. Вы можете и «выиграть», если не будете на них обращать внимания, но это будет ложная победа. Конфликт появится в другом месте[[23]](#footnote-23).

Тяжелые последствия конфликта:

* партнер выдвигает собственный промах в качестве ошибки другого;
* партнер не выражает полностью свои потребности;
* партнер принимает «боевую стойку»;
* партнер уходит в оборону;
* поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
* партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
* партнер настаивает на признании своей власти;
* в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
* припоминаются старые обиды;
* в конце концов, выявляются победитель и побежденный[[24]](#footnote-24).

***Глава 2. Управление конфликтной ситуацией***

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

Как я уже говорила, руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. 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[[25]](#footnote-25).

***§ 2.1. Противодействие возникновению конфликта***

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению серьезных конфликтов.

Основные правила:

1. Признавать друг друга.
2. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммюнике»[[26]](#footnote-26).

«Признавать друг друга» - это означает видеть в партнере человека, с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он не меньше и не больше, чем Вы. Дайте ему почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Обратите внимание и на его чувства. Вы увидите, как напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

«Понимать роль другого». Предложите партнеру оказаться в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами. Увидите, как оттает ваш партнер. Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача - преодолеть разрыв между вами. В этом состоит сохраняющийся конфликт. Теперь попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение - и его, и ваше - надо записать. Вместе выберите лучшие предложения. Из них - самое лучшее, и именно оно должно стать решением. Это реальный путь, но он самый трудный.

***§ 2.2. Как должен реагировать руководитель***

Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт - это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников, конфликт - это часть жизни и его вполне возможно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь. Это поможет ему сделать первый шаг. А в процессе дальнейшего разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:

* надо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьезно;
* просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;
* покажите, что его проблема рассматривается не как его вина
* дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить - значит продемонстрировать нетерпение и неуважение;
* задавайте вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему[[27]](#footnote-27).

Бывает так, что проблема представляется серьезной, на самом деле таковой не является. Настоящая проблема лежит глубже. Часто проблемы воспринимаются гораздо глубже, чем они того заслуживают. Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на «свою» проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвленным и станет глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укреплять рациональный подход. Но попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны. Если сотрудник воспринимает что-то как проблему, то к этому надо относиться как к проблеме.

Цель любого подобного разговора - оказание помощи для развития «самопомощи»[[28]](#footnote-28). Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Так сотрудник ничему не научится и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями. Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться. К тому же он оказывается в положении благодарящего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выражать благодарность, он вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт, или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что что-то, относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено шефом[[29]](#footnote-29).

Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого были, возможно, неизвестны. Если руководитель сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей роста.

***§ 2.3. Структурные методы разрешения конфликта***

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающий 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.

КООРДИНАРНЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - 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[[30]](#footnote-30). 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 межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИООНЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. 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 - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Приводя компанию «МакДоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят: «Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта социальная «миссия» придала большой вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «МакДоналдс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу[[31]](#footnote-31)».

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использовать 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, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [[32]](#footnote-32).

***§ 2.4. Межличностные стили разрешения конфликтов***

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 забывая 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»[[33]](#footnote-33). 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 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. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличные от ваших взгляды. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом[[34]](#footnote-34).

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять, но управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие значения и информация о факторах, влияющих на решение[[35]](#footnote-35). Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз[[36]](#footnote-36).

***Заключение***

Руководить без конфликтов - возможно ли это? Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором каждая сторона пытается добиться принятия ее. Конфликт может иметь место между индивидуумами и группами и между группами.

Большинство людей считает, что конфликт - это отрицательное явление, что они не могут управлять им и стараются его избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, приобретя разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и подчиненные должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

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

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. Но и подчиненные и менеджеры должны уметь 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.

Потенциальные причины конфликта - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация[[37]](#footnote-37). Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям[[38]](#footnote-38). Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. Компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Если же умело управлять конфликтом, то он укрепляет и коллектив и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.

***Использованные источники и литература:***

1. Бородкин Ф.М., Коряк, Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1999;
2. Гансова Э.А. Социально-экономическое управление - Киев: Высшая школа, 1998;
3. Гришина Н. В. Производственные конфликты и их регулирование - СПб: Лениздат, 1992;
4. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе - СПб: Лениздат, 1990;
5. Деминг В. Выход из кризиса - Тверь: Альба, 1994;
6. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995;
7. Зигер В. Руководить без конфликтов - М.: Экономика , 1990;
8. Иосефович Н. Ты - босс!: Как стать толковым руководителем - М.: Вече, 1995;
9. Каппони В. Сам себе авторитет - СПб.: Питер, 1995;
10. Конфликт со знаком «плюс». Журнал «Бизнес» №3,4 - М.: Дело, 1994;
11. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый - М.: Стрингер, 1992;
12. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение - М.: Наука, 1991;
13. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и практический аспект - М.: Наука, 1991;
14. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель - М: Наука, 1993;
15. Кулиев Т.А., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие - М.: Знание, 1990;
16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело - 2004;
17. Поляков В.Г. Человек в мире управления - Новосибирск: Наука, 1992;
18. Попов А.В. Теория организации американского менеджмента - М.: МГУ, 1991;
19. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов – Спб: Корень, 1993;
20. Скотт Дж. Конфликты. Пути их преодоления - Киев, Внешторгиздат, 1991;
21. Социальное управление: словарь-справочник - М.: МГУ, 1994;
22. Уткин Э.А. Профессия менеджер - М.: Экономика, 1992;
23. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем - Тула: Шар, 1996;
24. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах - М.: МГУ, 1992;
25. Шамкалов Ф.И. Американский менеджмент - М.: Наука, 1993;
26. Яккока Л. Карьера менеджера – М.: Экономика, 1990.

1. Яккока Л. Карьера менеджера – М.: Экономика, 1990. - стр. 101 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кричевский Р Л. Если Вы руководитель - М: Наука, 1993. - стр. 242 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кулиев Т.А., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие - М.: Знание, 1990. - стр. 135 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. - М.: Дело - 2004. - стр. 95 [↑](#footnote-ref-4)
5. Поляков В.Г. Человек в мире управления - Новосибирск: Наука, 1992. - стр. 124 [↑](#footnote-ref-5)
6. Попов А.В. Теория организации американского менеджмента - М.: МГУ, 1991. - стр. 213 [↑](#footnote-ref-6)
7. Попов А.В. Теория организации американского менеджмента - М.: МГУ, 1991. - стр. 164 [↑](#footnote-ref-7)
8. Бородкин Ф.М., Коряк, Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1999. - стр. 187 [↑](#footnote-ref-8)
9. Гришина Н. В. Производственные конфликты и их регулирование - СПб: Лениздат, 1992. - стр. 118 [↑](#footnote-ref-9)
10. Попов А.В. Теория организации американского менеджмента - М.: МГУ, 1991. - стр. 46 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и практический аспект - М.: Наука, 1991. - стр. 84 [↑](#footnote-ref-11)
12. Социальное управление: словарь-справочник - М.: МГУ, 1994. - стр. 169 [↑](#footnote-ref-12)
13. Скотт Дж. Конфликты. Пути их преодоления - Киев, Внешторгиздат, 1991. - стр. 69 [↑](#footnote-ref-13)
14. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем - Тула: Шар, 1996. - стр. 182 [↑](#footnote-ref-14)
15. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе - СПб: Лениздат, 1990. - стр. 190 [↑](#footnote-ref-15)
16. Иосефович Н. Ты - босс!: Как стать толковым руководителем - М.: Вече, 1995. - стр. 190 [↑](#footnote-ref-16)
17. Иосефович Н. Ты - босс!: Как стать толковым руководителем - М.: Вече, 1995. - стр. 197 [↑](#footnote-ref-17)
18. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах - М.: МГУ, 1992. - стр. 258 [↑](#footnote-ref-18)
19. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель - М: Наука, 1993. - стр. 249 [↑](#footnote-ref-19)
20. Уткин Э.А. Профессия менеджер - М.: Экономика, 1992. - стр. 178 [↑](#footnote-ref-20)
21. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов – Спб: Корень, 1993. - стр. 134 [↑](#footnote-ref-21)
22. Гансова Э.А. Социально-экономическое управление - Киев: Высшая школа, 1998. - стр.246 [↑](#footnote-ref-22)
23. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995. - стр.169 [↑](#footnote-ref-23)
24. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995. - стр.173 [↑](#footnote-ref-24)
25. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем - Тула: Шар, 1996. - стр.42 [↑](#footnote-ref-25)
26. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995. - стр.179 [↑](#footnote-ref-26)
27. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995. - стр.186 [↑](#footnote-ref-27)
28. Конфликт со знаком «плюс». Журнал «Бизнес» №3,4 - М.: Дело, 1994. - стр.217 [↑](#footnote-ref-28)
29. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и практический аспект - М.: Наука, 1991. - стр. 108 [↑](#footnote-ref-29)
30. Попов А.В. Теория организации американского менеджмента - М.: МГУ, 1991. - стр.115 [↑](#footnote-ref-30)
31. Шамкалов Ф.И. Американский менеджмент - М.: Наука, 1993. - стр.73 [↑](#footnote-ref-31)
32. Зигер В. Руководить без конфликтов - М.: Экономика , 1990. - стр.218 [↑](#footnote-ref-32)
33. Каппони В. Сам себе авторитет - СПб.: Питер, 1995. - стр.149 [↑](#footnote-ref-33)
34. Деминг В. Выход из кризиса - Тверь: Альба, 1994. - стр.171 [↑](#footnote-ref-34)
35. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый - М.: Стрингер, 1992. - стр.56 [↑](#footnote-ref-35)
36. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам - М.: Вече, 1995. - стр.192 [↑](#footnote-ref-36)
37. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение - М.: Наука, 1991. - стр.137 [↑](#footnote-ref-37)
38. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение - М.: Наука, 1991. - стр.143 [↑](#footnote-ref-38)