**Введение**

С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива.

Однако климат это не только проблема сегодняшних социально- психологических сложностей социального и научно-технического прогресса, но одновременно и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. нарушают благоприятный социально-психологический климат и могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта. Конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий. В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сторон. Конфликт всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе.Особое место в ряду конфликтов занимают конфликты в организациях. Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий, интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного характера. Любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд. Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормальной работы организации. Обычно он сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Когда конфликт доходит до крайней стадии, с ним уже Трудно справиться. Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации. Более того, во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается. Предметом нашей работы являются организационные конфликты методы управления конфликтами. Цель — подробно рассмотреть структуру конфликта, его причины, виды и методы управления конфликтными ситуациями в организации. Задачи:

1 .Изучить научную литературу по поставленной проблеме.

2. Рассмотреть взаимосвязь конфликта и социально-психологического климата в организации.

3. Выяснить причины конфликтов и оптимальные методы управления ими.

4. Рассмотреть способы предупреждения конфликтов.

5. Выяснить значение конфликтов.

**1. Социально-психологический климат коллектива**

**1.1 Понятие социально-психологического климата**

Роль руководителя в социально-психологическом климате коллектива Эффективность работы коллектива во многом зависит от его социально- психологического климата (СПК). СПК коллектива характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь, атмосфера той или иной группы проявляется через характер психического настроя людей, который может быть деятельным или созерцательным, жизнерадостным или пессимистичным, целеустремленным или безразличным и т.д. СПК является одним из важнейших компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности людей в достижении целей. В создании благоприятного социально-психологического климата огромна роль непосредственного руководителя на производстве — мастера, бригадира и т.п., а также роль администрации предприятия.

Именно эти представители управления участвуют в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия, положительный эмоциональный фон общения, чувство соучастия, возможность быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуальных особенностей). При этом выделим чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной <стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь. Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

**1.2 Понятие и виды конфликта**

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположных мнений в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными переживаниями. Исходя из определения, в конфликте можно выделить три основных компонента: 1. В конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей. Участники конфликта ощущают, что выигрыш первой стороны — это проигрыш для другой. 2. В конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и становится часто основным препятствием в поиске выхода из создавшегося положения. 3. Конфликт также обязательно предполагает элемент конфликтного поведения-противодействия, возникающего при попытке решить противоречие. Таким образом, формула конфликта может быть представлена так:

• стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

• стадия перехода потенциального конфликта в реальный или осознание участниками конфликта своих верно или ложно понятьтх интересов;

• стадия конфликтных действий;

• стадия снятия или разрешения конфликта. Управление конфликтом является одной из составляющих важнейших — согласующей функции менеджера. В среднем менеджер тратит около 25% своего рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но 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 по тому, что не спорить он не может, 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 уверенным, что поступают правильно. Но во многих случаях 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 них происходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности 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. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от критериев, которые берутся за основу. Характеристика конфликта может быть дана в зависимости от: А) вовлеченных в него субъектов: Внутриличностные. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, чувства и т. п. *Внутриличностные* конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха поручил мастеру выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго - нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте. *Межличностные*. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что е го причиной является несходство характеров. действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. *межгрупповые*. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом. Частым примером межгруппового конфликта, служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге. — между отдельным человеком и группой. Неформальные группы устанавливают сои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Б) исхода: *- деструктивные* и конструктивные. Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют деструктивными. Признаки деструктивного конфликта: 1) расширение конфликта; 2) эскалация конфликта (т.е.конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается); З) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта; 4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников. Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия. В) вовлеченных организационных уровней: *горизонтальные* (при вовлечении в конфликт представителей одного организационного уровня); - вертикальные (при вовлечении в конфликт представителей различных организационных уровней). Г) длительности протекания:— кратковременные; — затяжные. Д) источника возникновения: *субъективные* (личные качества, индивидуальные особенности участников конфликта); объективные (экономические, технологические). Различают также реалистические и нереалистические конфликты. Реалистический конфликт связан с преследованием участниками определенных целей. В нереалистических конфликтах целью участников ситуации становится открытое выражение накопившихся эмоций и враждебности. Конфликт становится способом разрядки накопившейся эмоциональной напряженности. Для разрешения его нужно перевести в реалистический.

**1.3 Причины возникновения конфликтов**

Для эффективного управления конфликтом необходимо понимать его причины. Воздействуя на причины возникновения конфликта, можно менять условия его развития. Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы: 1) индивидуальные характеристики человека; 2) ситуационные условия; 3) структурные факторы. Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Источником конфликта могут стать наши чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на событие. Ситуационные условия. Сложившаяся в организации система связей между сотрудниками вопределенных условиях может способствовать развитию конфликта вслучае, если она является определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. Вчастности, на возможность возникновения конфликта может повлиять слишком высокий уровень взаимодействия, необходимость обеспечивать согласие сторон по каким-либо вопросам, различия в статусе, неопределенность ответственности сторон. Вероятность конфликта невелика, если люди взаимодействуют нечасто. По мере увеличения взаимодействия потенциальная возможность возникновения конфликта возрастает. С другой стороны, взаимодействие - естественный процесс в любой организации, и он не всегда является угрозой возникновения конфликта. В компаниях, где установлены тесные связи между подразделениями, не происходит серьезных конфликтов, и наоборот, в компаниях, подверженных конфликтам, наблюдаются очень тесные связи внутри отдела и практически отсутствуют связи с другими подразделениями. Исследования показали, что число конфликтных ситуаций между подразделениями компании также возрастает, когда уровень информированности о состоянии дел друг друга неоправданно высок. Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией, иерархией власти. В основе конфликта может лежать специализация разных подразделении на выполнении определенного рода работ. Различным подразделениям в организации необходимо координировать свои усилия и достигать согласия, чтобы их сотрудничество было эффективным.

Разногласия могут возникнуть при определении руководством целей развития компании. Менеджеры часто имеют разные точки зрения по вопросам внедрения новых технологий, освоения тех или иных сегментов рынка, выводу на рынок новой продукции и т.д. Причиной возникновения конфликта может стать *стиль* руководства, принятый в компании. Во многих компаниях сотрудник подчиняется не только своему непосредственному начальнику, но и другим руководителям. В этом случае он должен выполнять указания всех вышестоящих руководителей, и если их распоряжения противоречивы, то может возникнуть конфликтная ситуация.

Политика компании и правила, регламентирующие отношения в компании и поведение сотрудников, могут как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее. Однако даже грамотная политика компании и четко разработанные правила не дают полной гарантии предотвращения конфликта, так как не могут предусмотреть все возможные ситуации, возникающие в процессе ее деятельности. Кроме того, если политика компании и существующие правила ограничивают свободу служащего, заставляют его испытывать чувство раздражения, то они сами могут стать источником конфликта.

**1.4 Препятствия разрешения конфликтов**

По мнению специалистов, в80% организационных конфликтов может быть найдено решение, полностью удовлетворяющее обе стороны. Но вреальной жизни это происходит гораздо реже. Наиболее частыми препятствиямик эффективному поиску выхода из конфликтной ситуации являются: представление этого выхода участниками конфликта исключительно в виде своей победы; подмена поиска удовлетворяющего обе стороны решения борьбой за свои интересы или представления; эмоциональные аспекты, препятствующие компромиссу или уступкам; неадекватности; недостаток открытости общения и отсутствие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; недостаточность навыков ведения переговоров и выработки компромисса, тенденция к использованию неэффективных стратегий.

**2. Анализ менеджера в конфликтных ситуациях**

**2.1 Конфликты в деятельности менеджера: постановка проблемы**

Практику менеджмента можно рассматривать с различных сторон: эволюционной, прослеживая историю развития управленческой мысли; с точки зрения появления различных школ и авторских направлений (например, школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений); и анализируя функции, методы и стили управления (например, ситуационный подход). При этом общим является *понимание деятельности менеджера как деятельности по организации взаимодействия между людьми*. Из этого следует, что важнейшей составляющей управленческой системы и самого процесса управления *является поведение человека, человеческие ресурсы коммуникации*, в том числе такие формы, как споры, напряжения и конфликты.

Менеджер с неизбежностью вовлекается в конфликты, вынужден управлять ими, испытывать их последствия. Значительное влияние на его работу с конфликтами оказывают особенности самой организации и характер выполняемых ею работ. Так, существуют очевидные различия в отношениях между людьми в зависимости от типа организации (коммерческие, образовательные, государственные или общественные объединения). Зачастую они определяют и тип возникающих там конфликтов.

Общим при рассмотрении деятельности менеджера в связи с конфликтами является то, что всякая организация проходит в своем развитии *ряд внутренних напряжений и разногласий*. Столкновения различных позиций, точек зрения отдельных людей, групп и уровней отношений неизбежны в процессе самой деятельности. Типичными для организации будут следующие конфликты:

– между менеджерским персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей (*вертикальные*);

– между персоналом в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой груда и т.д. (*горизонтальные*);

– *между самими управленцами* при определении целей, способов и направлений совместной деятельности.

Все они тесно связаны с личностными особенностями, кадровыми перестановками, практикой морального и материального стимулирования, влиянием внешней среды.

Особый интерес представляет *анализ мотивации деятельности людей* применительно к данной организации: что удерживает их, удовлетворены ли они способами управления, получаемыми ресурсами, тем, как рядовые члены участвуют в принятии решений, карьерными перспективами и т.д., разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций либо элементов управления.

Российская традиция исследования конфликтов сочетает в себе теории и доктрины разного характера – либеральные, религиозные, революционные, каждая из которых использует свои термины, постулаты и категории.

Принципиальным в понимании конфликта для менеджера является выделение ключевых понятий: *противоречие и интерес* (точнее – столкновение интересов). Превращение противоречия в конфликт происходит лишь при следующих условиях: *во-первых*, когда индивид (группа) осознает противоположность интересов; *во-вторых*, при наличии соответствующей мотивации и поведения. Конфликт при этом превращается в *столкновение*. Именно тогда менеджер начинает работать с конфликтом как с реальностью.

Приблизиться к непосредственным источникам конфликтов можно при рассмотрении базовых потребностей человека. В том случае, когда они подавляются либо появляется угроза их удовлетворению, продуцируется напряжение и возникают конфликты. На самом деле источники конфликтов следует искать не только в утилитарном подходе, который исходит из личностной детерминации поведения. Конфликт – это сложное совместное действие двух или более индивидов, групп, характеризующееся, с одной стороны, реализацией намерений, а с другой – сопротивлением, противодействием, что вызывает необходимость его преодоления. Кроме того, полезным для анализа представляется и место объекта указанного противоборства.

Ресурсный подход к объяснению источников конфликтов касается в первую очередь значимых средств жизнедеятельности (материальные средства и ценности, территория и т.д.). Для менеджера это и возможности каждого сотрудника, и финансовые ресурсы, и необходимые материалы для обеспечения основного процесса, и т. д. В отличие от этого ценностные конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений.

Неотъемлемой частью конфликтов является большая доля *иррациональной мотивации*, которая в условиях современного кризисного развития общества еще больше усиливается. По мнению других авторов (например, *Гришина*, 1990; 1993), причины конфликтов могут быть сведены к трем группам: в*о-первых*, само содержание взаимодействия (совместной деятельности); *во-вторых*, особенности межличностных отношений; *в-третьих*, личностные особенности участников. При других основаниях классификации источников конфликтов выделяют ценности взаимодействия, интересы участников, средства реализации целей, потенциал участников и правила взаимодействия. Менеджер исходит из этого *широкого спектра причин конфликтов*, учитывая специфику и сложный характер самого процесса управления людьми.

Вообще достаточно трудно дать исчерпывающую классификацию причин конфликтов – сколько школ и авторов, столько и подходов.

Приведенная ниже классификация претендует на больший охват оснований и приближение непосредственно к самому явлению конфликта в его практической обусловленности. Итак, основными причинами конфликтов, которые находятся в поле зрения менеджера, являются:

– ограниченность ресурсов – их качественное и количественное измерение;

– взаимозависимость заданий;

– различия в целях;

– различия в представлениях и ценностях;

– различия в манере поведения и жизненном опыте;

– неудовлетворительные коммуникации.

Из данного перечня источников конфликтов видно, что они имеют сложную, иерархическую структуру. Успешный менеджер способен анализировать всю эту пеструю картину напряженных отношений, проводить обобщения и делать выводы. Существующий в конфликтологии подход к классификации самих причин конфликтов, их обобщению вручает менеджеру некий инструмент для управления реальными конфликтами и разведения столкнувшихся интересов. Например, *У. Линкольн* предлагает выделять причинные факторы конфликтов. При этом к их числу относятся:

• *Информационные* – приемлемость или неприемлемость информации для сторон.

• *Поведенческие* – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон.

• *Факторы отношений* – удовлетворенность от взаимодействия между двумя и более сторонами (добровольность – принудительность, зависимость – независимость, вклад сторон в отношения, ожидания и др.).

• *Ценностные факторы* – принципы, следование которым для нас значимо, которых от нас ожидают (профессиональные, культурные, религиозные и другие идеологические, в том числе терпимость относительно других ценностей, восприятие отхода от ценностей).

• *Структурные* – относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или даже невозможно изменить (закон, возраст, линии подотчетности, фиксированные даты, время, доходы, доступность техники и других средств).

Наряду с привлекательностью данной классификации отметим, что простое структурирование причин далеко не исчерпывает необходимых действий при работе с конфликтами.

Для реального анализа и определения направлений деятельности, кроме указанного подхода, менеджер может выстраивать типологию конфликтов. Часто основанием при этом служит принадлежность конфликтующей стороны тому или иному субъекту конфликтного действия. На этой основе выделяются следующие типы конфликтов: 1) внутриличностный конфликт; 2) межличностный конфликт; 3) конфликт между личностью и группой; 4) межгрупповой конфликт.

*А. Г. Здравомыслов* (1995) включает в рассмотрение и другие характеристики конфликтующих сторон, и тогда классификация выглядит следующим образом:

1. Межиндивидуальные конфликты.

2. Межгрупповые конфликты (при этом в качестве группы выделяются: а) группы интересов, б) группы этнонационального характера, в) группы, объединенные общностью положения).

3. Конфликты между ассоциациями (партнерами).

4. Внутри- и межинституциональные конфликты.

5. Конфликты между секторами общественного разделения труда.

6. Конфликты между государственными образованиями.

7. Конфликты между культурами или типами культур.

Используя такую классификацию, менеджер может получить более углубленное представление об иерархической структуре источников и о других компонентах реальных конфликтов. При этом необходимо обращать внимание на следующее: 1) каждый из перечисленных субъектов может выступать *стороной конфликта*; 2) применительно к субъекту конфликт может разворачиваться *во всех сферах* его жизнедеятельности; 3) в конфликт вовлекается *вся мотивация* субъекта (рациональная и иррациональная, индивидуальная и групповая); 4) в конфликт включается *вся совокупность* движущих сил.

Для реального управления конфликтом менеджеру важно знать, на какой стадии находится конфликт (какова его история), а также существо проблемы, лежащей в основе конфликта. При этом следует иметь в виду, что сама проблема в конфликтной ситуации тонет в массе самых различных, порой противоречивых, оценок, а степень рациональности выдвигаемых претензий весьма ограничена и зачастую условна. В своем развитии конфликт проходит следующие этапы:

1. Непротиворечивость интересов субъектов взаимодействия (отсутствие конфликта).

2. Осознание противоположности интересов, возникновение разногласий.

3. Активизация инициирующей стороны, противоборствующее поведение.

4. Ответная реакция на противоборство.

5. Отсутствие взаимопонимания, эмоциональное напряжение.

6. Демонстрация и использование силы (власти).

7. Оправдание каждой стороной своих действий и интересов (идеологическое оформление своей правоты).

8. Эскалация конфликта на все сферы взаимодействия и отношений.

9. Тупиковая ситуация.

10. Степень готовности к переговорам по урегулированию: а) несогласие с ведением переговоров – отсутствие возможности урегулирования; б) готовность к переговорам, достижению соглашения, компромисса.

В зависимости от эффективности управления конфликтами их последствия могут быть функциональными (положительными) либо дисфункциональными (отрицательными).

*Положительные (функциональные) последствия конфликтов*состоят в следующем:

• Создание общности людей, причастных к решению проблемы.

• Возможность сотрудничества в других сферах и делах.

• Уменьшение синдрома покорности, стимулирование высказывания собственных идей, отличных от мнения руководства.

• Принятие лучшего решения путем учета большего количества мнений.

• Временная разрядка, отдаление других конфликтов, более безопасный выход эмоций.

• Обращение внимания на другие стороны проблемы, нуждающиеся в более пристальном рассмотрении и детальной проработке.

• Способствование процессу самосознания, расстановка приоритетов.

Некоторые авторы связывают конфликты с инновационным процессом. Они вводят термин *«инновационный конфликт»* (*Т. Парсонс, Н. Спенсер*). При этом выделяется ряд этапов социального изменения, приводящего к нововведению. Имеются в виду в первую очередь следующие этапы: Хотя проблема инновационного конфликта рассмотрена на примере экономических изменений, такой подход с успехом может быть применен для психологического анализа, который используется менеджером в реальной практике управления изменениями и нововведениями.

1. Появление у сотрудников некоторого чувства неудовлетворенности и ощущения возможности улучшения дел.

2. Возникновение симптомов беспокойства: а) неадекватных эмоциональных реакций (враждебности, агрессивности); б) нереалистических надежд в виде фантазий, утопий и воспоминаний. (*Т. Парсонс* рассматривал иррациональный компонент социальной напряженности как предпосылку структурных перемен.)

3. Попытка снятия возникших напряжений на основе существующей системы ценностей.

4. Терпимость руководства по отношению к новым идеям без связи с ответственностью за предлагаемые перемены.

5. Конкретизация и оценка новых идей участниками «инновационных столкновений», менеджерским составом.

6. Ответственное применение нововведения с принятием риска как нормы.

7. Включение нововведения в повседневную практику, превращение в образ жизни, эксплуатация его возможностей, получение прибыли, рутинизация.

*К отрицательным (дисфункциональным) последствиям конфликтов*относятся:

• Текучесть кадров, снижение производительности труда, неудовлетворенность отношениями, действиями руководства.

• Подрыв доверия друг к другу, к управленцам, внесение разобщенности, снижение степени сотрудничества и взаимодействия, искажение действительности.

• Признание своих целей благородными, позитивными, а чужих – негативными.

• Достижение победы любой ценой, снижение возможности реального решения конфликта.

• Углубление и расширение конфликта.

• Угроза реальным интересам участников конфликта.

### Менеджеру для успешного выполнения своих функций необходимо учитывать такие сложные состояния взаимодействия людей, как противоречия и напряжения, принимать во внимание различия в позициях и интересах участников совместной деятельности, уметь предотвращать столкновения и эффективно управлять ими. Для этого он должен не только иметь целостное представление о конфликтах, их природе, причинах и последствиях, но также владеть специальными знаниями, навыками. Использование позитивной и конструктивной роли конфликта открывает менеджеру новые возможности в личностном развитии отдельных участников столкновения, собственном совершенствовании, повышении эффективности управления и организации в целом.

### коллектив руководитель разрешение конфликт

### 2.2 Техники и технологии и методы управления конфликтами

В подходах к организационному развитию и управленческому консультированию большое внимание уделяется человеческому фактору, человеческим отношениям, в том числе работе менеджера с изменениями, стрессами и конфликтами.

В настоящее время накоплен немалый опыт решения проблемных ситуаций неравновесных межличностных отношений с помощью многообразных, достаточно эффективных, проверенных отечественной и зарубежной практикой *техник* и *технологий*. При этом техники (правомерно употребление термина *тактики управления конфликтами*) представляют собой отдельные приемы и методы работы с теми или иными феноменами, возникающими в процессе работы менеджера со столь сложным и противоречивым явлением, как конфликт. Технологии (стратегии, или совокупность принципов) – это объединение отдельных техник (приемов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к изучаемому явлению (в данном случае – конфликту) с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения процесса в интересах реальной практики управления.

Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами. Во-первых, их *предотвращение* (или профилактика). Во-вторых, *управление* конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также *использование результатов* столкновений (в том числе и спроектированных – как конструктивных, так и деструктивных).

Глобальный подход к предупреждению конфликтов основан в первую очередь на предвосхищении и блокировании конфликтогенных источников. Для развития конструктивного начала имеется самый широкий диапазон возможностей, так, например, использование структурных методов, т. е. опора на потенциал, заложенный в самой организации с определенным составом персонала, подразделений и управленческих кадров. При этом деятельность осуществляется в следующих направлениях:

*1. Разъяснение задач и требований* к деятельности каждого сотрудника/группы (конкретных показателей выполнения функциональных обязанностей, критериев оценки результата, сроков отчетности, установление системы полномочий и ответственности, информационных взаимоотношений и ответственности (когда даются ответы на вопросы, кто получает информацию, кто и кому, в какие сроки предоставляет ее).

*2. Использование координационных и интеграционных механизмов:*

– установление иерархии полномочий, цепи отдачи команд, распоряжений и получения обратной связи (реализация принципа единоначалия);

– установление полномочий по принятию решений и организации информационных потоков;

– использование служб с межфункциональными обязанностями и полномочиями.

*3. Постановка комплексных целей* (например, если между отделами одного управления возникают раздоры и конфликты, то следует сформулировать общую цель для всей этой структуры, а не для каждого подразделения в отдельности. Формулирование целей для всей организации будет способствовать тому, что руководители управлений станут принимать решения в интересах всего коллектива, а не только групповые; подобный подход лежит в основе деятельности системы управления компании ЗМ – см. *М. В. Грачев,* 1993).

*4. Установление содержания системы вознаграждений.*Вознаграждение как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение, позволяет избежать дисфункциональных последствий. Система вознаграждений предусматривает поощрение лиц (в том числе менеджеров), которые стремятся решать проблемы комплексно, в интересах всей организации, и, наоборот, в случае неконструктивного поведения вознаграждения отсутствуют.

*5. Устранение реального предмета (источника) конфликта,* подведение одной из конфликтующих сторон под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны. Вынужденное или стихийное удаление (уход) или ослабление одной из конфликтующих сторон, назначение «козла отпущения».

*6. Смена руководителя, смена стиля руководства и управления.*

К числу техник, или отдельных приемов, используемых менеджером с целью предотвращения напряжений, стрессов и конфликтов, можно отнести:

– внимательное выслушивание: стремление установить и поддерживать контакт с подчиненными при выдаче задания, получении обратной связи, обсуждении межличностных отношений (в том числе и эксцентричных);

– уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль;

– отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности;

– уменьшение социальной дистанции;

– информирование о своем состоянии, вызванном сообщением собеседника, понимание его самочувствия;

– обращение к фактам, проверка реальностью;

– обращение за советом, обещание помощи.

Наряду с традиционным и модернизированным подходом к предотвращению и разрешению конфликтов все настойчивее заявляют о себе новые технологии, например, в конфликтологии *медиация,* Медиация – это процесс, при котором нейтральный квалифицированный специалист-посредник (медиатор), владеющий специальной технологией, помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь взаимоприемлемого урегулирования спора путем переговоров, направленные на регулирование конфликтов. Появляются новые профессии – специалисты по переговорному процессу и разрешению конфликтов (конфликтологии, посредники-медиаторы), располагающие соответствующим методическим аппаратом и техниками. Считается (*Р. Фишер, У. Юри*, 1990; *У. Юри*, 1993; и др.), что для успешного регулирования конфликта важно соблюдение четырех правил:

1. *Признание наличия конфликтной ситуации*, существования оппонента как факта и ценности, что отнюдь не означает признания справедливости выдвигаемых им требований.

2. *Принятие каждой стороной* факта противостояния и наличия разногласий и различий.

3. *Четкое представление* о содержании несовместимых интересов (расплывчатое, диффузное предъявление интересов не позволяет сосредоточиться на урегулировании конфликта).

4. *Подготовка сторон* к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем.

Прежде чем приступить к посредничеству в конфликте и переговорному процессу, менеджер или конфликтолог (медиатор) должны знать:

– *кто* участвует в конфликте непосредственно (отдельные люди, организации) *и* *кто* поддерживает каждую из сторон;

– *что* лежит в основе конфликта, *что* разделяет оппонентов, каковы их притязания и причины конфронтации;

– *на какой стадии* находится конфликт (его история), предпринимались или нет попытки урегулирования (если – да, то каковы причины срыва и что достигнуто положительного);

– *каковы различия* между интересами, проблемами, позициями и предложениями в конкретной ситуации.

Все эти вопросы выясняются до начала переговоров. После такой, предварительной, оценки конфликта делается вывод о возможности или невозможности проведения переговоров. Переговоры не ведутся, когда стороны предполагают, что победа достанется противнику либо произойдет неблагоприятный сдвиг баланса сил, а также тогда, когда одна из сторон считает, что другая не является правомочной.

Стратегия и тактика ведения переговоров при разрешении конфликтов достаточно освещены в литературе. Реальный процесс урегулирования конфликта следует согласовывать с содержанием работы на каждом из трех возможных этапов:

1. Подготовка переговоров:

– встреча с каждой стороной;

– предварительная оценка конфликта;

– разработка повестки дня переговоров;

– проверка готовности участников к переговорам.

2. Ведение переговоров:

– привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию;

– обсуждение повестки дня переговоров;

– принятие соглашения по процедурным вопросам;

– поочередное слушание каждой стороны;

– вычленение интересов, проблем, предложений;

– раздельное слушание сторон ;

– расчленение проблемы;

– подведение к первому предложению;

– выдвижение альтернатив;

– работа с эмоциональной стороной конфликта, «вентиляция» чувств;

– поиск подходов к соглашению, формулирование предложений;

– выработка уступок.

3. Завершение переговоров:

– выработка соглашения, его проверка на реальность, принятие и подписание;

– принятие мер по предотвращению «послеконфликта».

На каждом из этапов при реализации указанных направлений используются свои приемы, методы и техники. При этом менеджер, выполняющий функции медиатора, должен обладать рядом специальных качеств, навыков и умений, психологической устойчивостью, развитой коммуникативность, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы.

Поскольку сами переговоры по поводу конфликтов – явление, в основе которого лежит общение в сложных условиях, то, кроме того, менеджеру необходимо владеть специальными знаниями и умениями и в этой области. В самом общем виде и в деталях формирование и развитие указанных свойств возможно в рамках различных модификаций *социально-психологического тренинга*, хорошо разработанного теоретически и широко внедряемого в практику не только менеджмента, но и других профессий, связанных с человеческим фактором.

Овладение техниками и технологиями деятельности менеджера как медиатора осуществляется в ходе специальных тренингов и достаточно продолжительной практической работы с реальными конфликтами. Приведем некоторые рекомендации, регламентирующие поведение менеджера (посредника, медиатора) и конфликтующих сторон, которые обеспечивают конструктивность переговоров:

• Конфликтующие стороны принимают менеджера и доверяют ему ведение процесса, переговоров.

• Менеджер должен быть лицом нейтральным, не вовлеченным в конфликт и не становящимся ни на одну из сторон.

• Стороны «терпят» присутствие менеджера, соблюдают процедурные соглашения, учитывают рекомендации при поиске подходов к соглашению и выработке его конкретного содержания.

• Менеджер подводит стороны к максимальному раскрытию существа их интересов, вместе с ними убеждается в реалистичности их требований, мер и предложений.

• В ходе переговоров менеджер собирает информацию, выясняет проблему. Стороны принимают решение под его руководством.

• Менеджер помогает интегрировать информацию, раскрыть содержание проблем, проявиться чувствам, найти зоны пересечения интересов и возможных уступок.

Профессионально подготовленный менеджер способен «подняться» над конфликтами и успешно управлять ими. Владение арсеналом современных разработок посреднической деятельности позволяет ему успешно справляться с возникающими межличностными осложнениями, повышая тем самым свой авторитет и достигая успеха. Отметим, что отдельные случаи конфликтных отношений в организациях выходят за пределы возможностей продуктивного воздействия менеджеров и требуют участия профессиональных посредников (медиаторов).

**2.3 Личностные и групповые особенности протекания конфликтов**

В реальной практике управления конкретным конфликтом менеджер оказывается перед выбором одной из принципиально возможных стратегий: 1) *подавления всего,* что не соответствует его интересам, борьбы; 2) *ухода* от конфликта; 3) *выработки* соглашения; 4) *продуктивного использования* результатов конфликта и др.

Кроме того, действия менеджера могут носить как активный, так и пассивный характер, осуществляться как совместно с другими людьми, так и индивидуально. Такие варианты возможны по отношению к конфликтной ситуации в целом, но также названные стратегии реализуются каждой стороной, что соответствует известной классификации *стилей (типов) поведения в конфликтах*: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество. Данная классификация может быть применена для анализа деятельности менеджера в области управления конфликтами. На рис. 1 приводится типология стилей поведения менеджера в конфликтах во взаимной зависимости собственных интересов и интересов других участников этого взаимодействия.

Стиль поведения менеджера в конфликте зависит от того, насколько он хочет удовлетворить собственные интересы, будучи либо активным, либо пассивным, и интересы другой стороны, действуя совместно с ней либо действуя самостоятельно, индивидуально. Пассивная реакция означает стремление уйти от конфликта, активная – попытки разрешить его. То же относится к характеру действий: стремление к совместным усилиям указывает на то, что конфликт будут разрешать, и, наоборот, индивидуальные устремления приводят к избеганию либо решению проблемы в интересах одной стороны.

Типология поведения в конфликте не является раз и навсегда заданной. Каждый может использовать весь арсенал стилей в зависимости от ситуации. Кроме того, некоторые стили могут применяться для вполне конкретных типов конфликтов. Рассмотрим стили поведения менеджеров (избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество по следующей схеме: а) случаи, когда целесообразно применение стиля; б) использование стиля в условиях предотвращения конфликтов; в) использование стиля при разрешении возникшего конфликта.)

*Избегание.* Менеджер реализует этот стиль тогда, когда он, просто уклоняясь от разрешения конфликтной ситуации, не отстаивает своего руководящего положения и не сотрудничает ни с кем для решения проблемы. Впрочем, для ухода от попыток отстоять как собственные интересы, так и интересы другого человека, безусловно могут быть основания.

Случаи целесообразного применения стиля

• менеджер ощущает высокую напряженность в отношениях и чувствует необходимость снижения накала;

• у самого менеджера много забот, и он считает, что его вовлечение в данную ситуацию принесет дополнительные заботы и непродуктивные потери времени;

• менеджер считает, что исход малозначим и не следует тратить на разрешение конфликта время и силы;

• менеджеру необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию и т.д.);

• менеджер не находит в себе сил и ресурсов для решения данной проблемы;

• менеджер видит, что этот вопрос невозможно решить при его полномочиях, что это может сделать лучше другая инстанция;

• менеджер считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации.

Предотвращение конфликтов

Менеджер применяет тактику отхода на задний план: у окружающих создается впечатление, что он проявляет недостаточный интерес к делу, но это могут быть ложные представления о явном и неявном поведении. Находясь в тени, всегда можно незаметно наблюдать и вовремя включиться в решение проблемы. Доводя распоряжения до сведений сотрудников, менеджер избавляет себя от необходимости глубоко анализировать их, являясь по существу лишь передаточным звеном: «Я им передал, а они...» или «Они не выполнили, но я тут ни при чем». Таким образом менеджер избегает ответственности и включения в ситуацию разрешения конфликтов. Сосуществовать с конфликтной ситуацией ему помогает уход от ее разрешения.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер прежде всего стремится сохранить нейтралитет, не реагировать и не раскрывать своих взглядов. Тем самым он обеспечивает себе безопасность. Столкнувшись с проблемой, он использует отговорки: «Сейчас я не могу заниматься этим ...», «Я не слышал...», «Я в этом не специалист...», «Вам виднее...», «Это ваша проблема, вам ее и решать...» и т.д. В случае непосредственного обращения он дает расплывчатые ответы: «Я думаю, что это возможно ...» и т.д. Решение принципиальных вопросов затягивается: «Надо немного подождать ...».

Такой руководитель нередко делает ссылки на уникальность местных условий и предоставляет подчиненным возможность проявить собственную активность. Зачастую он занимает двойственную позицию и неожиданно может примкнуть к побеждающей точке зрения. В действительности уход от решения, игнорирование конфликтной ситуации, смена темы или перенос внимания могут привести к разрешению конфликта спонтанно, само собой разумеющимся способом. Если же этого не произойдет, то остается возможность заняться им после более тщательной подготовки, получив выигрыш во времени.

*Приспособление.* Менеджер взаимодействует с другими, но при этом не пытается решать свои проблемы, уходя от собственных интересов. Подобное «жертвенное» отношение возможно в случае, когда решение проблемы является особо значимым для другого, для менеджера же не представляется таковым. Жертвуя своими интересами, менеджер проявляет снисхождение, жалость к другому. Вместе с тем это должно быть осознанно и оправданно: если менеджер не получает ответной реакции (должной оценки, последующего отношения) либо сам много теряет, то этот стиль нежелателен.

Случаи целесообразного применения стиля

• менеджер стремится сохранить отношения с подчиненными;

• менеджер владеет информацией и считает, что результат в данном случае важнее для другого;

• менеджер понимает, что правда не на его стороне; кроме того, у него недостаточно полномочий;

• менеджер считает, что возможно достичь положительного воспитательного эффекта, уступив желаниям подчиненных;

• менеджер считает, что результат не значим.

Предотвращение конфликтов

Возможно в результате поддержания «равного» отношения как с подчиненными, так и с вышестоящим руководством, противоречий не возникает из-за того, что они не высказываются. Как правило, прежде чем высказаться, менеджер выслушивает другого.

Горизонтальные и вертикальные отношения являются гармоничными, что достигается проявлением интереса к неформальной стороне жизни сотрудников, комплиментарностью. В группах поддерживается взаимодействие, разногласия и различия нивелируются, создается дух сплоченности и защищенности.

Это позволяет избегать острых отношений. Возникающие разногласия и противоречия сглаживаются, собственное мнение затушевывается, отрицательные факты замалчиваются, раздаются обещания и извинения. Приспосабливающийся менеджер в интересах предотвращения конфликтной ситуации может отказаться от своей точки зрения. Если необходимо проявить требовательность и настойчивость, отдать приказ менеджер данного стиля редко достигает желаемых результатов.

Вместе с тем тактика приспособления может быть и достаточно совершенной. При этом проблема разбивается на части, не кажущиеся подчиненным столь сложными и категоричными; кроме того, отдельные ее аспекты приукрашиваются.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер применяет две типичные в этом случае тактики: забывчивость и «вентиляцию» чувств («выпуск пара»).

*Конкуренция.*Менеджер проявляет высокую активность и идет к разрешению конфликтов своим путем. Его мало интересуют мнения других, он не стремится к сотрудничеству и все решает волевым усилием.

Случаи целесообразного применения стиля

• менеджер обладает высоким авторитетом, и его решение является лучшим;

• менеджер вынужден принимать решение в ограниченные сроки и имеет для этого достаточно полномочий;

• исход ситуации чрезвычайно важен для менеджера, и он стремится добиться своего;

• менеджер должен сохранить свое лицо и действовать, хотя решение может быть и не самым лучшим.

Предотвращение конфликтов

Как правило, руководитель данного стиля предотвращает конфликты путем четкого распределения обязанностей и высокой требовательности в отношении их выполнения. Сильной стороной является то, что работа планируется: даются четкие разъяснения стоящих задач, осуществляется контроль за их выполнением. Вместе с тем не допускается возможность непонимания заданий, и подчиненные вынуждены скрывать это.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер отвергает аргументы подчиненных и навязывает им свою точку зрения: «Меня не интересует ход ваших мыслей. Я знаю, что делать надо так... А вы...» и т.д. Такой стиль подавляет инициативу и стремление участвовать в общем процессе и даже может породить вредительство. Равных по статусу менеджер заставляет отказаться от их точек зрения. Подчиненные принижаются, их достоинства и заслуги умаляются. Иногда считается, что это может привести к полной победе и навсегда. Инакомыслящие коллеги и оппоненты-подчиненные ставятся на место: «На вашем месте я бы этого не предложил...». В полную силу используются угрозы и наказания, причем скрытые и отсроченные. Зачастую это приводит к подавлению сотрудников и их увольнению.

*Компромисс.*Овладение этим стилем при разрешении конфликтов поднимает менеджера до уровня профессионального посредника (медиатора). Процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения компромиссного решения. Хотя по сравнению с сотрудничеством компромисс является более поверхностным подходом, он позволяет приходить к общим решениям.

Случаи целесообразного применения стиля

• менеджер знает, что обе стороны обладают одинаковой силой и имеют пересекающиеся интересы;

• менеджер должен быстро договориться – это эффективно и экономично;

• менеджеру выгодно получить временное решение проблемы;

• менеджер заинтересован в сохранении взаимоотношений и предпочитает получить хотя бы минимальный результат.

Предотвращение конфликтов

Менеджер этого стиля применяет такие приемы, как установление правил поведения, использование позитивных примеров прошлого, уклонение от разногласий с окружающими. Правила, в выработке которых принимали участие сами сотрудники, безусловно работают на предотвращение напряжений даже без участия менеджера. Вместе с тем это формализует отношения между людьми и сковывает их инициативу. Компромиссный менеджер стремится побороть естественное сопротивление части сотрудников каким-либо нововведениям. Прежде чем принять решение, он долго мучается, изучает мнения окружающих и т.д. Это позволяет избегать лишних столкновений и напряжений, противоречивых оценок. Подобное поведение приводит к потере времени, иногда не позволяет столкнуться личным точкам зрения и стимулировать творческую дискуссию.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер данного стиля стремится достичь снижения напряжения. Иногда, если конфликт затяжной и деструктивный, менеджер прибегает к разведению конфликтующих сторон. Хотя это и позволяет ослабить напряженность, но является только временным выходом, половинчатой мерой. К сожалению, конфликты разрешаются не путем поиска оптимальных методов и позиций, а лишь путем выработки удобных способов ослабления напряжения. Временное снятие напряженности в коллективе, достигнутое разного рода «ухищрениями», полумерами, не устраняет самих источников конфликта, поэтому подобный подход чреват возникновением новых конфликтов.

*Сотрудничество.* Менеджер активно участвует в разрешении конфликтов. Отстаивая свои интересы, он умело сотрудничает с другими людьми. Если работа при разрешении конфликтов поднимается на уровень сотрудничества, возможно достижение наиболее качественных и глубинных результатов: определение источников неудовлетворенности, работа в зоне скрытой мотивации, достижение более прочных и долговременных соглашений, трансформация напряжений не только в терпимые, но и продуктивные отношения.

Случаи целесообразного применения стиля

• решение данной острой проблемы важно для дела, для каждой из участвующих сторон;

• менеджер находится в тесных отношениях с обеими сторонами, каждая из которых имеет достаточно сильное влияние в организации;

• есть время для проработки напряженных отношений;

• оппоненты высказывают желание достичь соглашения, при этом существуют возможности его достижения (наличие времени, совместимость высказываемых притязаний и т.д.);

• стороны готовы выслушивать и обсуждать собственные и взаимные интересы;

• конфликтующие стороны имеют равные властные позиции.

Предотвращение конфликтов

Сотрудничество возможно, например на ранних стадиях возникновения противоречий, при выдвижении альтернативных предложений и пр. Его применение продуктивно и уместно при сборе информации относительно существующих разногласий в случае высказанного желания разобраться с конфликтом, при выработке критериев оценки разногласий и путей достижения соглашения.

Разрешение возникшего конфликта

Менеджер не уходит от разногласий, а, наоборот, обнажает, «прорисовывает» их, выявляет интересы каждой стороны, а затем показывает, что соглашение может быть достигнуто на основе взаимной выгоды, взаимных уступок и договоренностей. Очень важна проверка на реалистичность высказываемых претензий и предлагаемых решений. Весьма положительно на достижении сотрудничества сказывается использование таких технических приемов, как «вентиляция» чувств, апелляция к третьим лицам (специалистам в своих областях, признанным авторитетам и др.).

Следует отметить, что подход к деятельности менеджера на основе типологии поведения в конфликте не является единственно возможным. Ранее указывалось на сложность связей и отношений, в которые вступают конфликтующие стороны и менеджер, участвующий в разрешении споров. Поэтому обращение *к его интеллектуальным и поведенческим ресурсам* неизбежно.

Весьма полезными в этом отношении являются исследования эффективности профессиональной деятельности и общения, в том числе в конфликтных ситуациях, на основе типологии *стилей мышления*. Изучаемые в рамках этого направления способы взаимного влияния при общении вполне определенно проявляются каждой конфликтующей стороной и менеджером, в том числе при их взаимодействии. Различают пять стилей мышления и, соответственно, поведения их обладателей: *синтезатор, идеалист, прагматик, аналитик, реалист*. Не вдаваясь в подробности характеристик каждого из стилей, вычленим лишь составляющие поведенческих реакций, оказывающие влияние на конфликты. Обратим внимание на тот факт, что в реальности менеджер, столкнувшись с конфликтом, не всегда может отнести его к тому или иному типу поведения, принятому в различных научных подходах. Он просто ощущает сопротивление, исходящее от конфликтующих людей, а может быть, из его личностных и природных особенностей.

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют так называемых *трудных людей,* также обладающих определенными личностными характеристиками, затрудняющими общение и без того сложных, конфликтных ситуациях. Рассмотрим следующие типы:

«*Агрессивисты*» – лица, которые говорят колкости, задирают других и раздражаются, если их не слушают.

«*Жалобщики*» – всегда на что-нибудь сетуют, сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

«*Молчуны*» – спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

«*Сверхпокладистые*» – всегда говорят «да», по любому поводу обещают поддержку, но нередко их слова расходятся с делом, они не оправдывают возложенных на них надежд.

«*Вечные пессимисты*» – они всегда и во всем предвидят неудачи.

«*Всезнайки*» – считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они лишь играют роль.

*Нерешительные*, или «*стопоры*», – лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

«*Максималисты*» – те, кто хочет чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

«*Невинные лгуны*» – те, кто заметает следы серией обманов – так, что невозможно понять, во что верить, а во что нет.

«*Ложные альтруисты*» – делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Менеджер, который может идентифицировать тот или иной тип конфликтогенных либо «трудных» людей, безусловно обладает хорошим инструментом при разрешении конфликтов. Но этого бывает недостаточно для учета столь многообразного индивидуального проявления каждой стороны, да еще наложенного на непростую картину самого конфликта. Поэтому ему полезно учитывать *общие правила взаимодействия в трудных ситуациях*, применяя некоторые принципы общения с «трудными» людьми, проверенные практикой работы в менеджменте и других областях. Вот эти принципы:

*• Установите контакт с вашим оппонентом.*

*• После того, как вы почувствуете и осознаете, что данный человек труден в общении, соотнесите его с известным вам типом или стилем.*

*• Учитывайте возможность влияния собственных стереотипов.*

*• Сохраняйте спокойствие и нейтралитет, не попадите под влияние эмоционального заряда и мировоззрения оппонента.*

*• В процессе общения выявите систему аргументации оппонента и причины его трудностей, осуществите проверку на реалистичность.*

*• Используйте приемы общения, дающие выход эмоциям.*

*• Распознайте скрытые интересы и запросы и попробуйте найти возможные способы их удовлетворения.*

*• Развивайте контакт, держите ситуацию под контролем, постепенно создавайте совместное поле деятельности.*

*• Расширяйте совместный подход и используйте его для выработки соглашения.*

Опасности подстерегают менеджера не только со стороны специфически трудных людей. Они могут быть обусловлены применяемой тактикой поведения, особенностями употребления власти и др. При этом тактика может быть как отрицательной, так и положительной, применение власти также является либо конструктивным, либо мешающим продуктивной работе с конфликтом. К числу действий, которые не снижают накал, а, наоборот, способствуют столкновениям, можно отнести прежде всего те, которые вызывают эмоциональное напряжение и могут стать причиной деструктивного развития начавшихся переговоров либо внезапного обострения существующего конфликта.

Что же может охладить отношения и нарушить контакт? Что это за «магические» приемы обострения ситуации?

Существует «специфический менеджерский набор», который обусловлен служебным положением менеджера, тем, что он обладает властными полномочиями. (Разумеется, при этом мы не ведем речь о медиаторской функции менеджера, поскольку ниже приведенные приемы саботируют взаимодействие даже в штатных ситуациях.) К подобным проявлениям относятся:

– неоправданное применение власти: *«Не пререкайтесь, а выполняйте...».*

– угрозы: *«Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...».*

– преуменьшение вклада: *«А Вам необходимо было...».*

– навязывание своей точки зрения, давление: *«Я же Вам постоянно говорю...».*

– нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: *«Нет, Вы не правы...».*

– подчеркивание своей роли и разницы в положении: *«Вам это не дано. С Вашей колокольни кажется...».*

– высказывание подчиненному своих подозрений: *«А мне кажется, что Вы, Петров...».*

– употребление слов-долженствований: *«Вы должны постоянно. ..».*

– применение допросной тактики: *«Вы чем сейчас заняты?»* и т.д.

Подобная картина употребления «нарушителей» отношений, обостряющих ситуацию, наблюдается при конфликтах. В этом случае набор имеет свою интерпретацию: перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, колкие замечания, оскорбления, выдвижение ультиматума и т.д.

Однако существуют и приемы оптимального самоутверждения, приемлемые для менеджера и для конфликтующих сторон. Одним из них является правильное применение «я – высказывания». Общая схема применения приема: событие – реакция - желаемый исход. Например: а) *событие:* «Когда Вы кричите (утверждаете и т. д.)...»; б) *реакция:* «Я чувствую себя ...»; в) *желаемый исход:* «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».

Не менее интересным и проблематичным является применение власти. И если для менеджера власть – это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей, то в личных отношениях власть – это способ достижения желаемого. Применение власти возможно согласно двум принципиальным подходам: *манипулированию* (принуждение) или *влиянию* (выбор).

|  |  |
| --- | --- |
| Манипуляция: | Влияние: |
| В большинстве случаев исход желателен для влияющего | Исход может не затрагивать интересы влияющего |
| Часто исход не желателен для объекта влияния | Учитывается согласие или его отсутствие у другого |
| Информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны, утаивается | Объекту влияния предоставляется вся информация |
| Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного влияния | Объекту влияния дается свобода выбора |

Критерием приемлемости воздействия служит результат: удовлетворенность, желание дальнейших контактов и т.д.

Итак, выделенные личностные и групповые затруднения, возникающие при разрешении конфликтов, некоторые тактики и приемы, используемые менеджерами и сторонами, продемонстрировали сложность и противоречивость процесса гармонизации отношений и необходимость специальной подготовки менеджерского персонала, а в отдельных случаях и привлечения специалистов-медиаторов.

**3. Анализ методов управления конфликтами ЗАО "Ростовкомбытопторг"**

**3.1 Организационная характеристика ЗАО "Ростовкомбытопторг"**

ЗАО "Ростовкомбытопторг"создано в 1984 году для обслуживания заявок на различные товары и услуги в городе Ростове-на-Дону. Полное наименование предприятия -Закрытое Акционерное общество Коммерческая фирма-ЗАО "Ростовкомбытопторг" . Почтовый адрес фирмы — 344090. г. Ростов-на-Дону, 14 Линия 86. Основной целью общества является получение прибыли от всех видов деятельности и использование её в интересах учредителей и работников предприятия, для развития и решения социальных задач, более полное удовлетворение на этой основе потребностей заказчиков в качественных поставщиках. Предприятие обрабатывает заявки и находит поставщиков. Также для достижения своих целей фирма осуществляет следующие виды деятельности: --осуществляет куплю-продажу различными клиентами; -- прокат и лизинг различного оборудования; -- ремонт, проверка иобслуживание строительной техники; -- коммерческо-посреднические и другие информационные услуги. Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор, принимаемый по контракту Советом Учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную иадминистративную ответственность за достоверность бухгалтерского и статистического отчетов. В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает начальников отдела ведущих вопросы по заявкам, маркетингу . ЗАО "Ростовкомбытопторг" большая по количеству сотрудников организация. В ней находится 4 отдела

**3.2 Методы управления конфликтами ЗАО "Ростовкомбытопторг"**

В ЗАО"Ростовкомбытопторг" конфликтами управляют менеджеры и начальники отделов. Но основное управление конфликтами возложено на начальников отдела. На практике конфликтов очень много, но и методов их разрешения тоже. Рассмотрим на примере ЗАО "Ростовкомбытопторг"-которое является большой организацией в которой большая текучесть кадров.

В первую очередь начальники отделов не пускают протекание конфликтов на самотёк. Для них управление конфликтами — это целенаправленные воздействия: по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт;

• по коррекции поведения участников конфликта(непосредственно касающихся отдела в котором они работают);

• по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы. Начальник отдела использует следующие методы управления и предупреждения конфликтов:

• Внутриличностные методы — методы воздействия на отдельную личность; ‘структурные методы — методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;

•межличностные методы или стили поведения в конфликте;

• персональные методы;

• переговоры;

• методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;

•методы, включающие ответные агрессивные действия.

Рассмотрим методы управления конфликтами на примере и мои предложения к ним. 1. Внутриличностные методы Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого человека. Здесь предлагается использовать “Я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение и не провоцировал конфликт. Например, придя утром на работу, менеджер отдела обнаруживает, что кто-то передвинул все на его столе. Он хочет, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Он говорит: "Когда на моем столе передвигают бумаги, меня это очень раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом". Четкое высказывание, почему именно такие поступки окружающих его раздражают, помогают им понять его, а когда он сказал, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. 2. Структурные методы Структурные методы - методы предупреждения или профилактики конфликтов, а также воздействия на организационные конфликты, возникающие из- за неправильного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения. Разъяснение требований к работе Руководству ЗАО "Ростовкомбытопторг"нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в отделе. Здесь должны быть упомянуты система полномочий и ответственности, ожидаемый уровень результатов. Координационные и интеграционные механизмыЭто ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если подчинённые имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять. Не менее полезны средства интеграции, такие как целевые группы, межотделовые совещания. Пример, когда в о ЗАО "Ростовкомбытопторг" назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями- отделом продаж и маркетинга товаров народного потребления и департаментом конкурентных технологий- то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов. Общеорганизационные цели Метод постановки общеорганизационных целей предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения руководство использует как метод управления конфликтом. Сотрудники отделов, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных 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 для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства. С помощью структурного метода начальники отдела создают психологический климат для работы. 3. Межличностные методы (стили поведения) в конфликте.При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта начальник отдела следит чтобы участники выбрали форму, стиль своего дальнейшего поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. При возникновении конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один ин нескольких возможных вариантов поведения: активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления; уход из конфликтного взаимодействия; разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса; использование результатов конфликта в своих интересах. Было выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, противоборство; уступчивость; сотрудничество; компромисс. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что сотрудник старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Стиль уклонения в ЗАО "Ростовкомбытопторг"реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для менеджера, он не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения и не хочет тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Противоборство (конкуренции). Стиль конкуренции, соперничества использует начальник отдела, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если: - исход конфликта очень важен для него, и он делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы; - он обладает достаточной властью и авторитетом, и он считает очевидным, что предлагаемое им решение наилучшее; Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в ситуации, когда кто-то из сотрудников обладаете достаточной властью, а точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника. Уступчивость (приспособление). действия менеджера направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. данный подход возможен, если: - вклад индивида не слишком велик, а возможность проигрыша слишком очевидна; предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида; - сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу; у индивида мало шансов на победу, мало власти. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. При компромиссе действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения. устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

**4. Персональные методы**

Данную группу методов выделил В.П.Пугачев, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

• использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

• изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;

• убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;

• изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

• вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

Переговоры из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным, для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

- отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации. Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов: 1) Подготовка к началу переговоров. Перед началом переговоров надо провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, четко определить свою цель и возможные результаты участия в переговорах, проработать процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом. По мнению многих исследователей, от правильно организованной данной стадии на 50 % зависит успех всей деятельности, а недостаток информации ведет к подозрительности и недоверию участников, то есть к углублению конфликта; 2) Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Этот этап позволяет показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места. Здесь возможны различные тактики начала переговоров: - вы можете проявить агрессивность для того, чтобы оказать давление на оппонента, подавить его; - успешному ходу переговоров способствует установление непринужденных личных отношений, создание дружеской атмосферы, показание взаимозависимости; для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать мелкие уступки; - получению небольшого преимущества способствует предоставление новых фактов, использование манипуляций; - процедурная легкость достигается при совместном поиске информации; 3) Поиск взаимоприемлемого решения. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, стараются захватить инициативу всеми возможными способами. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Цель каждого из участников — соблюдение равновесия или небольшое преимущество. Задача оппонента на данном этапе заключается в направлении переговоров в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают резко задевать одну из сторон, оппонент должен найти выход из создавшегося положения; 4) Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время заканчивается, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Участники переговоров урегулируют последние разногласия и приходят к общему компромиссу.

**5. Методы, включающие ответные агрессивные действия**

Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов. Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные. В конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные. В сущности, только переговоры, направленные на выработку компромиссных решений, сегодня рассматриваются специалистами как действенный процесс разрешения конфликтной ситуации. Путь ухода от конфликта, будь то стратегия избегания или уступчивости, расценивается как признак нежизнеспособности», то есть в данном случае — неумения решать свои проблемы.

Путь доминирования, «жесткой борьбы» или «мягкой» напористости, имеющий негативные последствия для отношений участников ситуации, в достаточной мере обнаружил свою несостоятельность на всех уровнях человеческого общения от международных отношений до частной жизни людей. Доминирование и борьба могут обеспечить человеку решение проблемы в своих интересах, но ценой отношений с партнером. Уход от конфликта и конфликтного взаимодействия может сохранить или даже улучшить отношения, но ценой отказа от собственных интересов или позиции, которую человек защищает. И только компромиссный подход дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что исчитается подлинным успешным решением конфликта.

**Заключение**

Основные выводы по нашей работе могут быть сформулированы в нескольких тезисах: 1. Конфликт — это распространённая черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться и восприниматься как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен быть принят как одна из форм нормального человеческого взаимодействия. Хотя конфликт, возможно, и не лучшая форма человеческого взаимодействия, мы должны перестать его воспринимать как какую-то патологию или аномалию. Конфликт — это нормально. 2. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определённых условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению целого. При определённых условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого. Конфликт не следует воспринимать однозначно как деструктивное явление и так же однозначно его оценивать. Конфликт — это необязательно плохо. 3. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Общая идея положительного эффекта конфликтов сводится к следующему: конфликт ведёт к изменению, изменение ведёт к адаптации, адаптация ведёт к выживанию. Если мы перестанем воспринимать конфликт как угрозу и начнём относиться к нему как к сигналу, говорящему о том, что надо что-то изменить, мы займём более конструктивную позицию. Ценность конфликтов в том, что они предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Конфликт — это стимул к изменениям, это вызов, требующий реакции. В китайском языке иероглиф кризис, конфликт образован сочетанием двух иероглифов. Один из них означает «риск», «опасность», а другой — «благоприятная возможность». В конфликте, бесспорно, есть риск разрушения отношений, опасность непреодоления кризиса, но есть также и благоприятная возможность выхода на новый уровень отношений, конструктивного преодоления кризиса и получения новых жизненных возможностей. В конфликте потенциально заложено мощное конструктивное начало, а, значит, конфликт — это может быть хорошо. 4. Конфликт, может быть, управляем, причём управляем таким образом, что его негативные, деструктивные последствия могут быть минимизированы, а конструктивные возможности усилены. Это означает, что конфликт — это то, с чем можно и нужно работать. Сделаны выводы по решению конфликтной ситуации.

**Литература**

1. Алексеев А. А., Громова Л. А. Поймите меня правильно. СПб., 2009.
2. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Ужгород, 2005.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. М., 2008.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 2004.
5. Грачев М. В. Суперкадры. М., 2009.
6. Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 2009.
7. Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 2008.
8. Гуцериев Х. С., Сальников В. П., Хальзов В. И., Шаранов Ю. А. Акмеологические основы конфликтологии. СПб., 2009.
9. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Л., 2005.
10. Емельянов Ю. Н. Обучение паритетному диалогу. Л., 2009.
11. Захаров В. П., Хрящева Н. Ю. Социально-психологический тренинг. Л.,2009.
12. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 2005.
13. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 2009.
14. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. М., 2010.
15. Конфликтология/Под ред. А. С. Карминя. СПб., 2009.
16. Корнелиус X., Фэир Ш. Выиграть может каждый. М., 2008.
17. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под ред. Е. Н. Ивановой. Рига; СПб., 2005.
18. Липницкий А. В. Конструктивная функция конфликта// Психология: итоги и перспективы. Тезисы научно-практической конференции 28-31 октября 1996 г. СПб., 2006.
19. Липницкий А. В. Менеджмент и конфликты // Психология менеджмента. СПб., 2007.
20. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 2004.
21. Макшанов С. И. Профессиональный тренинг// Психология профессиональной подготовки. СПб., 2009.
22. Макшанов С. И. Тренинг в менеджменте// Психология менеджмента. СПб., 2007.
23. Макшанов С. И. Психология тренинга. СПб., 2007.
24. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.,2006.
25. Петровская Л. А. О понятийной схеме анализа конфликта// Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 2007.
26. Петровская Л. А. Компетентность в общении. М., 2009.
27. Платонов Ю. П. Социальная психология трудовой деятельности. Опыт теоретико-эмпирического исследования. СПб., 2009.
28. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Индустриальная социальная психология. СПб., 2007.
29. Проблема общения в психологии / Под ред. Б. Ф. Ломова. М., 2009.
30. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен И. Управление по результатам. М., 2008.
31. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. Л., 2006.
32. Сидоренко Е. В. Опыты реориентационного тренинга. СПб., 2005.
33. Скотт Д. Сила ума. СПб., 2004.
34. Советы-психолога менеджеру / Под ред. М. К. Тутушкиной. СПб., 2004.
35. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 2009.
36. Хальзов В. И.. Шаранов Ю. А. Практикум по конфликтологии. СПб., 2010.
37. Хасан Б. И. Психотехника конфликта. Красноярск, 2005.
38. Шутс В. Глубокая простота. СПб., 2004.