## Министерство высшего образования

## Омский государственный технический университет

***Курсовая по психологии,***

***на тему:***

***“Управление конфликтами”.***

Выполнил: студент гр. – УП-113

Авилов Д. П.

Проверила: Козлова Е. В.

Омск 2004

***План.***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Название.*** | ***Стр.*** |
| I. Введение | 3 |
| II. Структура конфликта | 5 |
| 1.1. Определение конфликта | 5 |
| 1.2. Типы конфликтов | 6 |
| 1.3. Причины конфликта | 9 |
| 1.4. Последствия конфликтов | 12 |
| III. Управление конфликтами | 13 |
| 2.1. Методы разрешения конфликтов | 13 |
| IV. Функции и эффективность конфликтов | 19 |
| V. Заключение | 23 |
| VI. Список используемой литературы | 24 |

**I. *Введение.***

Наверное каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно – латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идей, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать 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 действенном 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 (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез).

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

**II. *Структура конфликта.***

**1.1. Определение конфликта.**

Как и у многих понятий, в теории управления, у конфликта имеется множество определений. В психологии под конфликтом понимают "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия". В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежать различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками из разрешения на фоне проявления эмоций.

Западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт "неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития".

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт "спором", считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Авторы, принадлежащие к школе "человеческих отношений", тоже были склонны считать, что конфликта можно и нужно избежать. Они признавали возможность появления противоречий между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.\*

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат. *видоизменять*). С его точки зрения, соревнование являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт,

\* Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М., «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука, 1989.

который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способстовать лучшему приспособлению.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям.

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотится окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения. Как выразился М. Вебер, "конфликт очищает". Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служащих источником самоусовершенствования и саморазвития личности, называют продуктивным (конструктивным) конфликтом.\*

Таким образом, конфликт может привести к повышению эффективности организации, к улучшению отношений внутри коллектива, разрешить спорные ситуации.

**1.2. Типы конфликтов.**

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуются постоянные уходы с работы. Либо – это выбор

\* Шамкалов, Ф.И., «Американский менеджмент» – М.: Наука, 1993

одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

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. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения.

Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой - между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Классификация конфликтов зависит от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

Антагонистические конфликты представляют собой разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок из-за отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация – предприятие, малое предприятие – учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80-% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.п. Допустима классификация также оп характеру вызвавших конфликт причин. Перечислять все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель» следующими тремя группами причин, обусловленными:

1.трудовым процессом;

2.психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.

3.личностным своеобразием членов группы, например неумения контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принцип цельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.\*

Таким образом, не сам предмет, не сам факт разно­гласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников.

**1.3. Причины конфликта.**

Отметим, что из всей типологии конфликтов нас интересуют те, что проходят на социально - психологическом и отчасти индивидуально- психологическом (личностном) уровне. В первом случае исследуются психологические механизмы осознания противоречивых ценностей, норм, ориентаций и целей индивидов и групп в процессе их совместной деятельности, а также формы взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций социальными объектами. Во втором случае изучаются психофизиологические особенности и характеристики отдельной личности, и их влияние на возникновение конфликта, динамику поведения личности в конфликте и обратное влияние опыта конфликтных отношений на формирование личностных особенностей.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д.

*Распределение ресурсов.* В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди, как правило, ближе принимают свою проблему и всегда желают получить большего, а не меньшее. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различного рода конфликтам.

*Различия в целях.* Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения могут уделить больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Различия в целях часто просматриваются между личностью и группой.

\* Гришина, И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

*Различия в представлениях и ценностях.* Различиях в ценностях - очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

*Неудовлетворительная коммуникация.* 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. 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 возникать или углубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта.

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

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

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Человек не ощущает идентичности и настраивается сразу на то, что он не будет понят другим человеком. Возникает барьер в общении.

Кроме того, исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

* Устойчивые к конфликтам.
* Удерживающиеся от конфликтов.
* Конфликтные.

Численность последней группы составляет где-то около 6-7% всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, для того,

\* Иосефович, Н., «Ты – босс!: Как стать толковым руководителем» – М.: Вече, 1995.

чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала - трудным субъектам. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. Среди "трудных" Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия. Коротко охарактеризуем их:

* **Агрессивные**. Подразделяются на два подтипа: *танки, снайперы и взрывники.* *Танки* абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Единственное, чего они не любят - агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. Чтобы добиться в споре с *танками* каких-либо успехов, надо дать им возможность "выпустить пар", и тогда, они не редко становятся даже ручными. *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия персонала. Самый эффективный прием воздействия на них - это потребовать подробно объяснить, что он мыслит под той или иной своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, иначе он "взрывается" или затаивается "с камнем за пазухой". *Взрывники* - типы, которые обрушиваются на оппонентов с бранью, при этом так артистично выходят из себя, что создается впечатление у окружающих, будто их, сильно обидели. Им нужно дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции.
* **Жалобщики.** Эти типы так красочно описывают свои "беды", что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, - это перефразировать жалобы своими словами, дав понять, что их переживание замечено.
* **Нерешительные.** Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они выполняют без энтузиазма.
* **Безответственные.** В какой-то степени - это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собой войдет в рамки.
* **Всезнайки.** Они в сущности, являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

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

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

Следовательно, необходимыми признаками конфликта явля­ются наличие противоречивых целей, направлений дви­жения или намерений и наличие конфликтующих сто­рон, т. е. субъектов, способных к деятельности, а не просто к поведению. Собственно конфликтная деятель­ность состоит в таком преобразовании среды (воздей­ствии на нее), которое позволяет одной из конфликту­ющих сторон достичь своей цели или двигаться в избранном ею направлении. Среда деятельности каждой из сторон, естественно, включает другие стороны, но не ограничивается ими.

**1.4. Последствия конфликтов.**

*Функциональные последствия конфликта.*

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что является мотивирующим фактором. Это устранить или сведет к минимуму трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях чреватых конфликтами.

3. Конфликт может уменьшить возможности синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат мнению начальника. Это приводит к улучшению процесса принятия решений.

4. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

*Дисфункциональные последствия конфликта.*

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.

4. Представление о другой стороне как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны,

\* Кравченко, А.И., «Трудовые организации: структура, функции, поведение» – М.: Наука, 1991.

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 большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.\*

Из выше сказанного, правильное регулирование конфликта ведёт к функциональным последствиям, а если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей.

**III*. Управление конфликтами.***

**Управление конфликтами** - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.\*\*

**2.1. Методы разрешения конфликтов.**

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупнённо их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

- структурные, т.е. методы по устранению организационных

\* Поляков, В.Г., «Человек в мире управления» – Новосибирск: Наука, 1992

\*\* «Социальное управление: словарь-справочник» – М.: изд-во МГУ, 1994.

конфликтов;

- межличностные методы или стили поведения в конфликте;

- переговоры;

- ответные агрессивные действия. эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.\*

**а). Внутриличностные методы**  заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «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.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я - высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен. раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я - высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, что бы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

**б). Структурные методы,** т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

*Разъяснение требований к работе.*  Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

*Координационные и интеграционные механизмы.*  Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться.

\* Дип, С., Сесмен, Л., «Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам» – М.: Вече, 1995.

В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появления ситуации "лебедь, рак и щука").

*Общеорганизационные комплексные цели.*  Эффективное достижение

комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

*Структура системы вознаграждений.* Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может как способствовать возникновениям конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого предоставляя покупателям широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

**в). Межличностные методы разрешения конфликта.**

В межличностном методе существует пять способов разрешения конфликта:

1. уклонение.
2. сглаживание.
3. принуждение.
4. компромисс.
5. решение проблем.

*Уклонение.* Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "... 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". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

*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. что часто дает возможность быстро разрешить конфликт у удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

*Принуждение.* В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и 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 до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.

*Решение проблем.* 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 этим стилем, не стремиться решить свои проблемы 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 отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в решении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом"\*

**в). Переговоры**  представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

\* Гришина, И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990

Для того, чтобы переговоры стали возможными. необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликту;

- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

- первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров.

- вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры?, какая атмосфера ожидается на переговорах?, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорники считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

1. Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

* в чем состоит основная цель проведения переговоров;
* какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
* если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон ?
* в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

2. Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен каждой стороне дать возможность высказать и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

3. Третий этап состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий 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 начинает поджимать, увеличивает напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти 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.\*

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблем.

**IV. *ФУНКЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНФЛИКТА.***

Со времени выхода в свет основного труда Л. Козера «Функции социального конфликта», по-видимому, не было описано ни одной новой функции конфликта. Козер насчитал не менее тринадцати функций. Однако все они являются предметом скорее социальной психологии, чем социологии и тем более организационной науки. Тем не менее, имеет смысл, вначале хотя бы перечислить эти функции, предварительно объединив однотипные. Функциями конфликта являются:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ;

- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация, как индивидов, так и групп;

- получение информации об окружающей социаль­ной среде;

- создание и поддержание баланса сил, и в част­ности власти, социальный контроль;

- нормотворчество;

- создание новых социальных институтов.

Конфликты, развивающиеся в организации, могут выполнять любые из приведенных функций, возможно кроме последней. Хотя границы между организацион­ными и неспецифическими конфликтами неопределен­ны, представляется, что первые две группы функций имеют наиболее отдаленное отношение к организации, если их специально не уточнить. В некотором уточне­нии нуждаются и другие функции, так как в приведен­ном выше варианте они неспецифичны. Все перечис­ленные выше функции характерны для конфликта вообще.

Образование групп через конфликт может быть след­ствием не только внеорганизационных причин. Когда инструкции не закрепляют жестко отдельных функций за индивидуальными рабо­чими местами, допускают ту или иную свободу в тех­нологии выполнения предписанной работы, группообразование в рамках организации в значительной степени будет подчинено ее нуждам. Сам же

\* Деминг, В., «Выход из кризиса» – Тверь: Альба, 1994

процесс группообразования, сопровождаемый нормотворчеством и имеющий целью создание более или менее стабиль­ных межгрупповых и внутригрупповых отношений, зачастую конфликтен. Адаптация к организационным нормам, в особенности новичков, во многих случаях не достигается никакими иными путями, кроме кон­фликтных взаимодействий. Действительно, просто невозможно рассказать обо всех неформализованных организационных нормах, которым следуют работники и целые подразделения. Далеко не каждый оказывается способным к получению информации и усвоению норм через отстраненное наблюдение, и лишь положительные санкции. Выражение «на ошибках учатся», когда работник реагирует на отрицательные санкции, как раз и свидетельствует о распространенности «обучающего» конфликта. Функции адаптации к организационным нормам и нормотворчества имеют несомненное отноше­ние к организациям. И все же особый интерес пред­ставляют те функции конфликтов, которые органически связаны с главными признаками производственной ор­ганизации. Центральными признаками производственной организации и всех ее подразделений, как уже отмечалось, являются внешняя нацеленность и формальная институализированность. Именно эти признаки и определяют ведущую функцию организационного конфликта.

Организа­ция как инструмент является аналогом овеществленного труда, а организация как субъект воплощает в себе живой труд. Поэтому функции конфликтных взаимодействий, имеет смысл рассматривать с точки зрения субъекта, для кото­рого данная организация - по преимуществу *организа­ционный инструмент* его собственной деятельности. Таким субъектом может быть владелец предприятия или группа держателей основной части пакета акций.

Сразу же надо оговориться, что, во-первых, не вся­кая вышестоящая организация может быть субъектом по отношению к данной и, во вторых, такая организа­ция может быть не единственной. Таким образом, каждая из них оказывается субъектом деятельности для данной организации в различных областях - в снабжении и сбыте, финансовых операциях, взаимодействии с парт­нерами и т. д. Каждую из таких организаций, являющихся полным или частичным (функциональным) субъектом для данной, будем называть *надорганизацией.* С этой точки зрения всякая организация яв­ляется одновременно надорганизацией для своих относительно самостоятельных подразделений, выполня­ющих функции ее инструмента.\*

Надорганизация по своему формальному статусу должна быть расположена *вне* и *над* конфликтующими организационными структурами и, следовательно, не принимать участия непосредственно в конфликте. Зачастую в практике наблюдается противоположное: руководитель надорганизации, а значит, и надорганизация в целом вовлекаются в конфликт на стороне одного из оппонентов. Такое участие выравнивает фактические статусы надорганизации и подчиненной ей организации или подразделения, что в любом случае обнаруживает какую-то дисфункцию.

\* Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., «Руководитель и коллектив: взаимодействие» – М.: Знание, 1990

Вертикальные конфликты, т. е. конфликты по ли­нии руководитель - подчиненный, выполняют для надорганизации в первую очередь диагностическую функ­цию: возникновение вертикального конфликта может быть следствием дисфункций. Горизонтальные кон­фликты, т. е. конфликты между соподчиненными струк­турами, также могут быть следствием дисфункций, если, например, их основу составляют ненадлежащие личные качества работников (в том числе и руководителей) или специфические межличностные и групповые взаимодействия, не являющиеся организационными, но развивающиеся в рамках организации. Однако зна­чительная часть горизонтальных конфликтов в органи­зации не дисфункциональна, т. е. происходит не из-за дисфункций и не ведет к ним.

Конечно, диагностика дисфункций в организации очень важна, но она может проводиться и без конфлик­та. Конфликт - это острое проявление дисфункции. Способ обнаружения организационных неполадок, рассчитанный лишь на критическую, острую стадию их развития, - вряд ли хорошая основа для суждения о конфликте и тем более для поиска в нем позитивных для организации свойств. Далее мы обратимся только к горизонтальным конфликтам, поскольку лишь они и могут выполнять некую ведущую для организации функцию.

Из всех свойств организации как субъекта своей деятельности стоит выделить главное - способность хо­тя бы частично определять цели своей деятельности на основе предоставленного организации и институционально гарантированного права. С этой точки зрения конфликт предстает перед надорганизацией как взаимо­действие *целеполагателей.*

Когда мы говорим о целеполагателях, мы всегда имеем в виду людей, так как формулирование целей организации производится лю­дьми. Организационные конфликты, как и сами органи­зации, эмпирически предстают перед исследователем в действиях и самосознании составляющих их и участвующих во взаимодействиях людей, и в частности тех, которые берут на себя функции целеполагателей либо в соответствии со своим организационным статусом, либо в противоречие ему. В любом случае необходимым условием целеполагания является наличие опережа­ющего самосознания индивида или коллектива.

С различными, и особенно несовместными, целями непосредственно связаны возможные траектории разви­тия, альтернативные состояния организации. Поэтому в конфликтных взаимодействиях организация должна придавать и придает принципиальное, главное значе­ние тому будущему, которое как бы прорисовывает, демонстрирует конфликт. Конфликт целеполагателей - это конфликт возможных целей и линий развития организации, детерминанты же конфликта – представления несовместных целей. Но речь не идет о том, что все будущие состояния в каком-либо смысле более прогрессивны, чем настоящие. Например, организация может ставить своей главной целью сохранение существующего состояния независимо от его общественной оценки или объективной прогрессивности.

Для надоргацизации конфликтные взаимодействия подчиненных ей организаций или подразделений, яв­ляющихся частичными целеполагателями своей дея­тельности, оказываются индикатором не столько предшествующей истории развившихся дисфункций, сколько того, что *может* произойти в *будущем* с целями организации и ее отдельными частями, со средствами и другими составляющими деятельности. Индикация будущего и есть ведущая функция организационного конфликта, ее удобно назвать *проспективной.* Если данное обстоятельство осо­знается руководителями надорганизации и если в их распоряжении есть необходимые организационные сред­ства, эти руководители получают возможность такого управления конфликтом или конфликтными ситуация­ми, которое обеспечит движение подчиненных им орга­низаций и подразделений в нужном направлении.

Провозглашение проспективной функции организа­ционного конфликта в качество ведущей и признание возможности управления со стороны надорганизации конфликтными взаимодействиями с помощью организа­ционных средств даст основу для выявления и других функций организационного конфликта, связанных с этой главной. Во-первых, конфликт позволяет увидеть не только возможное будущее организации, но и пути движения к нему как в сознании людей, так и в объективно существующей среде - физической и организационной. Во-вторых, организационный конфликт сам оказывается непосредственным созидателем будущего, и в первую очередь - организационных норм. Сюда же примыкают социализирующие и адаптационные функции конфликта. В-третьих, поскольку проспективная функция отделяет будущее от настоящего, она делает организационный конфликт и разрушителем существу­ющей организационной действительности, т. е. суще­ствующих организационных отношений, норм, ценно­стей. В этом своем качестве независимо от тех выгод, которые сулит конфликт в будущем, он вызывает отри­цательное отношение подавляющего большинства лю­дей, оказавшихся под угрозой его деструктивных воздействий.

Именно деструктивные свойства, разрушительные способности конфликта делают бессмысленной попытку определения универсальной эффективности конфликта, безотносительно к оппонентам и к надорганизации. Победа в конфликте одного из оппонентов всегда делает взаимодействие неэффективным для другого. Вообще говоря, надорганизации безразлично, какие именно из подчиненных ей организаций или подразделений вый­дут победителями в конфликте. С организационной точ­ки зрения для нее выгоден тот исход, который приво­дит к достижению ее целей, к повышению эффектив­ности ее деятельности. Поэтому определение эффектив­ности конфликта ситуативно по своему характеру и имеет смысл только по отношению к конкретному взаимодействию.\*

Таким образом, убеждение многих руководителей в том, что конфликты в производственном коллективе необходимо глушить, что работа идет тем лучше, чем меньше кон­фликтов в организации, имеет под собой лишь эмоцио­нальные основания, характерные для любого напуган­ного конфликтами человека.

**\*** Уткин, Э.А., «Профессия менеджер» – М.: Экономика, 1992

**V. *ЗАКЛЮЧЕНИЕ.***

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход.

Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. "Одна из причин, почему мы такие, - говорит доктор Майкл Мэхони, - в том, что в трудные времена мы становимся чрезвычайно самокритичны". Он считает, что все отрицательные оценки и критика, начиная с самого детства, во время кризиса берут вверх. "К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы достигаем мастерства в искусстве самокритики и почти полностью убеждены, что наша негативная самооценка - единственно верная", отмечает Мэхони.

В Трудных ситуациях не всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Нам нужно искать работающее решение, которое "изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление".

Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

# VI. *Список используемой литературы.*

1. «Социальное управление: словарь-справочник» – М.: изд-во МГУ, 1994.

1. Шамкалов, Ф.И., «Американский менеджмент» – М.: Наука, 1993.
2. Деминг, В., «Выход из кризиса» – Тверь: Альба, 1994.
3. Гришина, И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990.
4. Дип, С., Сесмен, Л., «Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам» – М.: Вече, 1995.
5. Шаленко, В.Н., «Конфликты в трудовых коллективах» – М.: изд-во МГУ, 1992.
6. Кравченко, А.И., «Трудовые организации: структура, функции, поведение» – М.: Наука, 1991.
7. Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., «Руководитель и коллектив: взаимодействие» – М.: Знание, 1990.
8. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М., «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука, 1989.
9. Поляков, В.Г., «Человек в мире управления» – Новосибирск: Наука, 1992.
10. Попов, А.В., «Теория организации американского менеджмента» - М.: изд-во МГУ, 1991.
11. Уткин, Э.А., «Профессия менеджер» – М.: Экономика, 1992.
12. Иосефович, Н., «Ты – босс!: Как стать толковым руководителем» – М.: Вече, 1995.
13. Заренок, Н.Н., «Культура управления» – Минск: Вышэйш. шк., 1990.
14. Хачатуров, С.Е., «Организация производственных систем» – Тула: Шар, 1996.
15. Каппони, В., «Сам себе авторитет» – СПб.: Питер, 1995.
16. Гансова, Э.А., «Социально-экономическое управление» – Киев: Выща шк., 1988.
17. Липсиц, И.В., «Не повторить ошибок» – М.: Экономика, 1988.