ПЛАН

Введение.

1. Причины, особенности развития и свойства конфликта.

1. Социально-психологическая структура органов внутренних дел, ее изучение

и основные характеристики

3. Некоторые пути разрешения конфликтов

Заключение.

ВВЕДЕНИЕ

Опрос сотрудников одного из подразделений ОВД показал, что у них есть ряд проблем при взаимоотношениях с другими людьми. Эти проблемы можно классифицировать в 11 групп:

1.Переговоры с вышестоящим руководителем, руководителями

объектов, другими людьми - 27%.

2.Воздействие на недобросовестного подчиненного - 24%.

3.Различное понимание путей решения проблемы начальником и подчиненным - 11%.

4.Пренебрежение к подчиненным со стороны вышестоящего руководства - 9%.

5.Неправомерные требования со стороны вышестоящего руководства -7%.

6.Отказ подчиненного выполнять дополнительную работу - 6%.

7.Злоупотребление подчиненным спиртными напитками - 5%.

8.Необходимость выезда в командировку в ущерб делам подразделения - 4%.

9.Конфликт с коллегой - 4%.

10.Боязнь публичного выступления - 3%.

11.Формальные требования руководителя по оформлению документации в ущерб делу 1%.

При подробном рассмотрении эти проблемы можно отнести к конфликтным ситуациям, за исключением, может быть , проблемы публичного выступления. Не всегда, правда, проблема осознается человеком как конфликт. Это может быть скрытый конфликт,который не выражается в противодействии людей, но доставляет им определенные сложности во взаимоотношениях. Какое действие оказывает конфликт на сотрудников ОВД? В чем его польза и вред? Как с ним обходиться и разрешать?

Рассмотрим причины конфликтных ситуаций и некоторые пути разрешения конфликтов.

**1. Причины, особенности развития и свойства конфликта.**

Определим конфликт следующим образом:

Конфликт-это понимание, воображение или опасение хотя бы одной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игнорирует другая сторона или стороны. Стороны при этом готовы бороться за захват,подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных интересов [1].

В качестве причин конфликта ряд авторов [1,2] выделяют следующие:

- различные системы ценностей и принципов,

- неправильная информация, включая дезинформацию, неточную информацию и устаревшую информацию,

- незнакомая информация,

- информация, воспринимаемая как недостоверная из-за убеждений, опыта или репутации источника ,

- противоречивая информация,

- неприятная, вызывающая беспокойство информация,

- сложная информация, не до конца понятая,

- информационная перегрузка, т.е. слишком большой объем информации для анализа и усвоения,

- нехватка ресурсов,

- неудовлетворение интересов,

- боязнь неудовлетворения интересов, включая выживавание и обнародование правды,

- конкуренция между сторонами, доходящая до вражды,

- столкновения на личном уровне, даже между организациями,

- законы,

- правила,

- политика,

- обычаи,

- стереотипы и общепринятая практика,

- привычки,

- эгоизм и самолюбие.

Некоторые авторы выделяют положительные и отрицательные свойства и воздействие конфликта.

Положительное воздействие :

- укрепление процесса самосознания,

- формирует, укрепляет и подтверждает определенный набор ценностей,

- способствует осознанию общности группы,

- часто приводит к объединению единомышленников, внутри и между группами,

- часто временно разряжает или отодвигает на второй план другие конфликты,

- часто расставляет приоритеты,

- иногда играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций,

- часто обращает внимание на недовольство и предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании,признании, поддержке и юридическом разрешении,

- часто приводит к рабочим контактам с другими,

- стимулирует разработку систем справедливого разрешения конфликта.

Отрицательное воздействие конфликта:

- угрожает заявленным интересам сторон,

- препятствует осуществлению быстрых перемен,

- приводит к потере поддержки,

- ставит людей в зависимость от их публичных заявлений,

- ведет к скорополительным действиям,

- подрывает доверие,

- вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или стремится к нему,

- имеет тенденцию к углублению и расширению.

Причины конфликта могут проявляться или не проявляться в зависимости от нашего физического состояния. При физическом утомлении мы более склонны к конфликтам. Примерно в 16-18 часов мы становимся неадекватны себе: сверхчувствительны, раздражимы, агрессивно реагируем на то, на что раньше бы мы не обратили внимания , например часов в 11. Динамика процесса утомления примерно такова: на первой предстартовой фазе, когда человек приходит на работу, происходит мобилизация всех его сил, организм готовится к работе, активизируется, что сопровождается значительной тратой энергетических ресурсов. В случае затягивания этого процесса более 5-ти минут возможно снижение тонуса. Отсюда сомнительна целесообразность утренних планерок и совещаний.

Вторая фаза - "врабатываемость" - стадия вхождения в работу. На этом этапе нервная система успокаивается и человек выходит на индивидуальный режим работы. Этот период занимает от 10 минут до 1 часа. В этот период целесообразно проведение утренних совещаний.

Третья фаза - устойчивой работоспособности. Для нее характерна стабилизация всех показателей деятельности работника. Это оптимальный режим работы, который зависит от условий труда и вида деятельности и колеблется от3 до 6 часов.

Четвертая фаза - утомление. Она сопровождается снижением работоспособности. По мере нарастания утомления человек начинает чувствовать упадок сил,напряжение, неувероенность. Происходит ослабление целого ряда функций: расстройство внимания,ухудшения процессов мышления, возникает сонливость, начинают плыть перед

глазами буквы, снижаются точность и координированность движений и т.д. [3].

Выделяя положительное и отрицательное воздействие конфликта, мы согласны с М.К.Тутушкиной и М.Ю.Ронгинским [3] в том, что использовать конфликт в качестве инструмента для решения проблем коллектива и инициировать его с этой целью недопустимо.

При рассмотрении конфликтов необходимо рассмотреть так же и кто с кем конфликтует. Это могут быть следующие конфликты:

1. Человек с человеком (межличностный конфликт).

2. Человек с группой ( личностно-групповой конфликт).

3. Группа с группой ( межгрупповой конфликт).

Рассмотрим типичную конфликтную личность. Человек, стремящийся к конфликтам, как правило вспыльчив, импульсивен, упрям, имеет низкое самообладание, любит работать" на публику,"у него завышенная самооценка,неумение планировать свое поведение, пренебрежение последствиями своего поведения. Некоторые первоначальные реакции, направленные против своих недостатков, могут переноситься на окружающих. Например, испытывая чувство неполноценности из-за своей внешности или воспитания, истероид может невзлюбить другого за то, что он вежлив, красив и т.д. [3].

Причины конфликтного поведения связаны с недостатками воспитания, или обстоятельствами, в которых проходило детство этого человека. Это может быть или избыток внимания к ребенку или его недостаток. При избытке внимания, взрослые отмечают исключительность ребенка и колечат его личность. В дальнейшем он привыкает быть в центре внимания и если для этого нет необходимых достоинств, то используется конфликт. При реализации этой потребности используется или любой конфликт, или противоборство за некую "правду". Если удалось спровоцировать конфликт и истероид оказался в центре внимания, то он достиг своей цели [3].

1. **Социально-психологическая структура органов внутренних дел,**

**ее изучение и основные характеристики**

В каждом органе внутренних дел, равно как в каждом его подразделении, наряду с официально закрепленной и очевидной организационной структурой, образуется и существует неофициальная (иначе — неформальная) социально-психологическая структура, которая основывается на закономерностях межличностного общения.

В каждом органе внутренних дел, как упоминалось ранее, проявляется сложная сеть отношений подчиненности, служебной зависимости, функциональных обязанностей сотрудников. Эти отношения представляют собой официальную психологическую структуру органа, в которой в роли официального лидера всегда выступает руководитель. Эта структура легко познается по штатному расписанию.

Однако, взаимоотношения между сотрудниками органа отнюдь не сводятся к формально подписанным контрактам. Во всякой социальной системе спонтанно складывается система других межличностных отношений, которые возникают как неизбежный результат более или менее длительного общения, основанная на личном выборе связей ассоциаций людей между собой. Поэтому в каждом органе внутренних дел (подразделении) существует неформальная неофициальная социально-психологическая структура. Для ее выявления требуется использование специальных методов, так как она представляет собой зачастую невидимые психологические отношения между людьми (их симпатии и антипатии, притяжение и отталкивание, давление группы и конформизм. [6]. Эти отношения и формируют социально-психологический климат в коллективе.

Неформальная социально-психологическая структура любого коллектива находит свое выражение в возникновении как отдельных двусторонних контактов, так и целых так называемых неофициальных групп. Такие неофициальные группы объединяют, как правило, небольшое (3—10 человек) число членов коллектива, которые стихийно установили и сравнительно долго поддерживают между собой непосредственные связи, объединены взаимным интересом, осознают или выделяют себя как специфическую общность. Такую группу характеризует чувство солидарности, взаимного доверия, общей судьбы и т.д. Она дает работникам чувство идентификации и определенного положения, удовлетворяющее их социальные потребности, предлагает групповую поддержку и защиту. [6]

Ее границы могут совпадать с границами официальной структуры коллектива или отличаться от них. Неофициальная группа может включать в себя сотрудников из разных подразделений органа, разбивать эти подразделения на несколько неофициальных подгрупп или же вообще функционировать за пределами органа (например, дружеские компании, которые складываются на основе общих привычек, любительских интересов, взглядов и т.п.)

Стабильность неофициальной группы, высокая эмоциональная вовлеченность каждого ее члена в групповые дела отличает ее от временных общностей людей (например, очереди в столовой; сотрудников, находящихся на служебном совещании, на субботнике и т.д.). Наблюдение за неофициальными группами позволяет выявить закономерность между ее численным составом и возрастом, а также должностным положение входящих в нее членов: с увеличением возраста и повышением должностного положения численность людей в группе падает.

Следует отметить, что та или иная степень внутреннего единства, спаянность группы не исключает ее внутреннюю дифференциацию. На основе своих критериев и оценок группа достаточно тонко дифференцирует как официальный статус (должностное положение, функциональная роль) своих членов, так и их неофициальный статус в группе. Члены неофициальной группы в зависимости от статуса подразделяются на «неофициальных лидеров» (в каждой группе может быть только один такой лидер), «благополучных», «пренебрегаемых», «изолированных» и т.п.

Каждая группа вырабатывает в своей среде определенные нормы поведения, которые в совокупности создают определенный режим внутри группы, требующий приверженности, лояльности каждого члена, без чего невозможно ее существование. Поэтому неофициальная группа может выступать как средство социального контроля, который проявляется в различных способах ее воздействия на личность: через внушение каких-либо социальных установок, жизненных ценностей, стереотипов; через влияние на мотивацию поведения и т.д. Отклонение от выработанных в группе норм какого-то члена вызывает у нее меры ответного воздействия в виде презрения, изоляции, осуждения и т.п.

Руководителям органов внутренних дел следует уделять самое пристальное внимание выявлению и оценке возникающих и существующих в подразделениях неофициальных групп и возглавляющих их лидеров. Одновременно следует помнить о том, что неофициальную психологическую структуру нельзя отождествлять с так называемой групповщиной, поскольку, как свидетельствует практика, неофициальные группы в подавляющем большинстве объединяют сотрудников, которые честно и добросовестно относятся к выполнению своего служебного долга.

Вместе с тем необходимо иметь в виду, что между руководителем органа (официальным лидером) либо официальной структурой органа в целом и неофициальными группами либо их лидерами могут сложиться различные по характеру и содержанию отношения. Все разновидности этих отношений в конечном счете сводятся к трем основным видам: **а) отношения поддержки; б) нейтральные отношения; в) отношения противодействия.**

Первый из названных видов отношений складывается тогда, когда неофициальная группа активно поддерживает руководителя органа (подразделения), дорожит его мнением, как мнением специалиста, ценит его личные человеческие качества, проявляет к нему чувства симпатии и привязанности.

Нейтральные отношения имеют место в коллективе, где неофициальная группа и ее лидер не выражают к руководителю органа (или официальной структуре органа в целом) отчетливых положительных либо отрицательных эмоций, когда в деятельности неофициальной группы не отражаются усилия для изменения функционирования органа внутренних дел как в лучшую, так и в худшую стороны.

Отношения противодействия складываются в случае неприязни неофициальной группы к руководителю. Эти отношения проявляются в постоянном противодействии руководителю, ироничном или недоверчивом восприятии его личных качеств, в переносимом с большим трудом руководстве со стороны лица, представляющего официальную структуру органа, и т.п.

Рассмотрим, каким образом преобладание того или иного вида отношений может сказываться на эффективности управления органом внутренних дел либо его подразделением.

Так, если руководитель органа должным образом исполняет свои функциональные обязанности, предпринимает энергичные усилия для совершенствования деятельности органа, проявляет необходимую заботу о своих подчиненных, с инициативой и творчески подходит к решению возникающих задач, то совершенно очевидно, что отношения его поддержки со стороны неофициальных групп положительно скажутся на эффективности деятельности органа внутренних дел. В подобных случаях руководитель должен всячески поддерживать активность неофициальных групп и их лидеров. Иная ситуация возникает тогда, когда неофициальные группы поддерживают руководителя, ненадлежащим образом осуществляющего свои обязанности, не справляющегося с решением оперативно-служебных задач, демонстрирующего авторитарный стиль руководства и т.д. Отношения поддержки такого руководителя со стороны неофициальной структуры может пагубным образом сказаться на результатах деятельности органа внутренних дел. В подобных случаях неофициальные группы должны быть подвергнуты воздействию преимущественно методами убеждения с тем, чтобы переориентировать их отношение к «нерадивому» руководителю в должном направлении, чтобы занять по отношению к нему правильную, принципиальную и критическую позицию. Вполне понятно, что в крайних случаях вышестоящий орган принимает меры к замене руководителя, осуществляющего управление ненадлежащим образом.

«Нейтрализм» неофициальных групп в отношениях с руководителем органа внутренних дел при всех вариантах является свойством отрицательного характера: и тогда, когда он проявляется в отношениях с добросовестным, активным и деятельным руководителем, и тогда, когда неофициальная группа безразлично относится к руководителю, в деятельности которого проявляются отрицательные моменты (например, злоупотребление служебным положением, нарушение законности). И в том, и в другом случае «нейтрализм» не позволяет использовать весь положительный потенциал неофициальной структуры для повышения эффективности функционирования органа. Поэтому отношения данного вида должны последовательно преодолеваться.

Что касается отношений противодействия руководителю со стороны неофициальной группы и ее лидера, то здесь также возможны два варианта. Так, если неофициальная группа противодействует деятельности хорошего руководителя, препятствует осуществлению им своих функций, исходя из сугубо групповых или личных интересов и неосновательных притязаний ее членов либо лидера, то следует предпринимать активные и целеустремленные усилия для нейтрализации подобного противодействия и переориентации данной группы в пользу руководителя, применяя для этого преимущественно методы убеждения, проводя необходимую воспитательную работу. Неофициальный лидер такой группы, действующий принципиально неверно и существенно препятствующий нормальному функционированию органа, должен быть удален из коллектива. Однако в случаях, когда противодействующая неформальная группа предъявляет к руководителю обоснованные претензии как к лицу, не справляющемуся со своими обязанностями, то в интересах дела необходимо удовлетворить эти претензии, а при необходимости — сменить руководителя.

Таким образом, знание особенностей отношений, складывающихся между руководителем органа и неофициальными лидерами, и учет этих особенностей в практике управления предотвращают возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, способствуют созданию оптимального социально-психологического климата в управляемой системе и тем самым обеспечивают максимальную эффективность ее функционирования.

**3. Некоторые пути разрешения конфликтов.**

М.К. Тутушкина и М.Ю.Ронгинский [3] предлагают руководителям следующий алгоритм разрешения конфликтов:

1. Локализация ситуации, т.е. принятие мер к ограничения числа свидетелей и мнений "замораживанию" конфликта, уменьшению эмоциональной напряженности. Уменьшение числа свидетелей важно в связи с тем,что чем их больше, тем большему числу людей придется давать объяснения после разрешения конфликта. Существует правило: все наблюдающие ссору должны быть оповещены о конечном результате.

2. Анализ конфликта и его обстоятельств:а)раздельный опрос конфликтующих сторон и свидетелей, б) изучение конфликтующих субъектов и свидетелей (их характера, темперамента, интересов, привычек, мотивов, ценностных ориентаций, профессиональных качечтв, опыта работы, бытовых условий, истории развития отношений и действий конфтиктующих сторон), в) поиск причины конфликта, г) мысленное проигрывание конфликта на основе полученной информации с целью идентификации модели конфликта и оригинала.

3. Констатация причин конфликта.

4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.

5. Выбор оптимального метода, приема, формы, средств и условий разрешения конфликта.

6. Осуществление попытки сближения сторон. Это можно сделать публично или в кабинете у начальника, отметив хорошие стороны конфликтующих и вспомнив время безконфликтного их сосуществования.

7. Реализация выбранной программы действий по разрешению конфликта.

8. Огласка результатов разрешения конфликта.

9. Устранение дискомфорта у неправой конфликтующей стороны.

Здесь возможен следующий универсальный алгоритм:"Да, Петр Алексеевич, ты неправ. Но мы тебя много лет знаем и ценим. Не переживай. Все не так уж страшно. Иди работай, жизни без ошибок не бывает. А эта ошибка была не такой уж большой. Мы в тебя верим."

При выборе оптимального метода разрешения конфликта руководителю необходимо учитывать свой собственный стиль поведения, стиль поведения вовлеченных в конфликт людей, природу конфликта и т.д.. Существует пять основных стилей разрешения конфликта. В их основу положена система, называемая методом Томаса-Килменна (разработана Кеннетом У.Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году)[4]. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта - несовпадение интересов конфликтующих сторон.

Стиль поведения сотрудника ОВД в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой он хочет удовлетворить собственные интересы ( действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны,( действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую определить место и название каждого из пяти основных стилей разрешения конфликтов.

Активные

действия

max

Стиль сотрудничества

Стиль конкуренции

Мера удовлетворения собственных интересов

Стиль

компромисса

Пассивные

действия

Стиль

уклонения

Стиль

приспособления

Совместные действия

Индивидуальные действия

min

Рис.1 Сетка Томаса - Килменна "Стили разрешения конфликтов".

Рассмотрим эти стили подробнее.

 Стиль соперничества .: если сотрудник ОВД человек активный, идет своим путем в разрешении конфликта, способен на волевые решения и не склонен к сотрудничеству, удовлетворяет свои интересы в ущерб интересам других, вынуждает других принимать свое решение проблемы, то он выбирает этот стиль. Этот стиль эффективен, если сотрудник обладает определенной властью, уверен в правильности решения проблемы.Он настаивает на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения принуждения и других средств давления на оппонентов.

Слабые стороны применения стиля: вызывает отчуждение других, не годится в подчиненном положении.

Типичные ситуации применения:

- исход важен для сотрудника,

- у него есть авторитет и уверенность, что его решение наилучшее,

- решение нужно принять быстро и у него есть власть для этого,

- у него нет другого выбора и ему нечего терять,

- он не может дать понять группе людей , что они находятся в тупике и кто-то должен вести их за собой,

- он должен принять непопулярное решение и ему необходимо действовать немедленно.

Стиль уклонения : сотрудник не отстаивает свои права, уклоняется от разрешения конфликта. Это бывает тогда, когда затрагиваемая проблема не столь важна для него, он не хочет тратить силы на ее решение или находится в безнадежном положении. Он чувствует свою неправоту или правоту другого человека, или другой человек обладает большой властью. В этом случае можно попытаться изменить тему разговора,выйти из помещения, уйти от проблемы,игнорируя ее.

Стиль эффективен, если сотрудник вынужден общаться со сложным человеком, если нет оснований продолжать с ним контакты, если нет большой необходимости принимать решение, если сотрудник хочет уйти от ответственности, если у него нет необходимой информации для решения проблемы.

Типичные ситуации применения:

- напряженность слишком велика и нужно освободить накал,

- исход очень важен для сотрудника,

- решение проблемы может привести к неприятностям,

- сотрудник не может решить конфликт в свою пользу,

- сотрудник хочет выиграть время для получения дополнительной информации,

- ситуация слишком важна для него,

- у него слишком мало власти для решения проблемы желательным для него способом,

- немедленное решение проблемы опасно и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Стиль приспособления : сотрудник действует совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать свои интересы. Исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для сотрудника. Сотрудник не может одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью. Сотрудник жертвует своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Если сотрудник чувствует, что уступает в чем-то важном для него и чувствует в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления неприемлем. Если другой не хочет ничем поступиться или не оценит сделанного сотрудником - стиль тоже неприемлем.

Стиль эффективен, если уступая, сотрудник может смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Он не уклоняется от решения проблемы, участвует в ситуации, соглашается сделать то, чего хочет другой.

Типичные ситуации применения:

- сотрудника не особенно волнует случившееся,

- сотрудник хочет сохранить мир и добрые отношения с другими,

- сотруднику важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы,

- итог важнее для другого, чем для сотрудника,

- правда не на стороне сотрудника,

- у сотрудника мало власти и шансов победить.

 Стиль сотрудничества .: сотрудник разрешает конфликт и отстаивает свои интересы, но старается сотрудничать с другим человеком. Сначала определяются нужды и интересы другой стороны , а потом обсуждаются. Стиль эффективен, если стороны имеют различные

скрытые нужды. Определение источника неудовлетворенности в этом случае затруднено, существует различие между внешними декларациями и подспудными интересами и нуждами. Необходимо время на поиск скрытых интересов и нужд.

Типичные ситуации применения:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет устраняться от нее,

- у сотрудника тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной,

- у сотрудника есть время поработать с другой стороной,

- сотрудник и другой человек осведомлены о проблеме и желания обеих сторон известны,

- сотрудник и его оппонент хочет поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над их решением,

- обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга,

- обе стороны, вовлеченные в конфликт,обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Обе стороны должны выделить время на решение проблемы, объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и выработать варианты решения проблемы.

 Стиль компромисса : взаимные уступки двух сторон, торг и выработка компромиссного решения. Компромисс- это соглашение на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством. Компромисс основывается на незначительных взаимных уступках.При выработке решений никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Типичные ситуации применения:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы,

- сотрудник хочет получить решение быстро, потому что у него нет времени,

- сотрудника может устроить временное решение,

- сотрудник может пользоваться кратковременной выгодой,

- другие подходы к решению проблемы не эффективны,

- удовлетворение желания сотрудника имеет для него не слишком большое значение и он может изменить поставленную в начале цель,

- компромисс позволит сотрудникам сохранить взаимоотношения.

Возникает вопрос: какая из стратегий поведения самая правильная? И вот ответ: все. Все стратегии поведения хороши, но каждая для своей ситуации. Люди, к сожалению, склонны пользоваться одной стратегией во всех случаях жизни. Это неправильно. В таком случае сотрудник, предпочитающий всему на свете противоборство, бросается в бой там, где это вовсе не требуется, и получается "буря в стакане воды". Тот же, кто все время уступает, может жестоко поплатиться за такую позицию. Сотрудник ОВД должен в потенциале пользоваться всеми пятью способами поведения. Конечно, одному не дано от рождения быть борцом, второму не дана способность прислушиваться к интересам другого - значит, это надо компенсировать путем работы над собой, включение эмоциональноролевой сферы и самосознания.

Как показывает опыт практических психологов, занимающихся анализом и разбором конфликтных ситуаций в служебных коллективах, противоборство - это крайняя мера поведения. Наиболее целесообразным является использование остальных четырех стратегий поведения, только когда все меры использованы, человек вправе идти на соперничество.

**Литература.**

1. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Национальный ассоциативный центр ИНК. Такома. Вашингтон. США.1994г.

2. Методические материалы. Психология и педагогика управления в органах внутренних дел. ч.1 М. Академия МВД СССР 1989 г.

3. Тутушкина М.К. Ронгинский М.Ю. Практическая психология для руководителей. Спб. Санкт-Петербургский инженерно-строительный институт. 1992. -208с

4. Джини Г.Скотт Способы разрешения конфликтов. Выпуск 2. ГИИМ.Киев. Издательское общество "Верзилин и К. ЛТД" 1991.

1. Фишер Р. Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения М.Наука 1990.

6.Основы управления в органах внутренних дел. Учебник. М.: МЮИ МВД России, издательство «Щит-М», 1996.

7. Фатеев Н. М. Как провести социально-психологические исследования в коллективе органа внутренних дел. М. : А.П.О., 1993.