**Министерство Экономического Развития и Торговли РФ**

**Российский Государственный Торгово-Экономический Университет**

**Институт Коммерции и Маркетинга**

**Контрольная работа по предмету**

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

**на тему:**

**«Управление деловыми конфликтами»**

Исполнитель:

студентка II курса

Преподаватель:

Петрова А.Г.

**Москва 2003 год**

**План**

**«Управление деловыми конфликтами»**

I. Введение 2

II. Понятие конфликта 2

III. Причины возникновения и пути разрешения конфликтов 3

IV. Управление конфликтами 4

1. Что мешает в решении конфликта 5

V. Уровни и типы конфликтных ситуаций 6

1. Желательные конфликты 6

2. Уровни конфликтов 6

3. Типы конфликтов 7

VI. Психологические особенности личности 7

1. Темперамент 7

2. Язык жестов и поз 8

VII. Модель решения конфликтов корпорации Марриотт 9

1. Особенности межличностных взаимоотношений 11

a. Изменить восприятие 11

b. Изменить поведение 11

c. Изменить окружающую среду 12

d. Баланс общих интересов 12

e. Решение конфликтов межличностных взаимоотношений 13

VIII. Заключение 14

IX. Список Литературы 15

**Управление деловыми конфликтами**

# Введение

Человек постоянно вступает в отношения с другими людьми. От того, как будет налажено общение с людьми, зависит социальная комфортность и результативность нашей деятельности.

Разрешение конфликтных ситуаций имеет очень большое значение. Конфликт означает столкновение противоположных интересов, отсутствие согласия между сторонами делового контакта. Считается, что конфликт всегда нежелателен, поскольку наносит ущерб людям, негативно сказывается на результатах совместной работы, ухудшает, а иногда и разрушает деловые взаимоотношения. Классическая точка зрения на конфликт состоит в том, что ему вообще нет места. Но теперь признано, что определенная степень конфликтности в социальных отношениях просто неизбежна. У конфликта может быть созидательный или разрушающий результат.

В разрешении конфликта главную роль играет этика менеджмента.

И в рамках современного менеджмента сегодня уже существует специальная наука – конфликтология. Она помогает в управлении поведением людей в особых ситуациях, в урегулировании отношений, указывает пути выхода из той или иной ситуации.

# Понятие конфликта

Самое распространенное определение конфликта следующее: конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Одна стороны пытается навязать свои взгляды и воспрепятствовать другой стороне сделать то же самое. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, отличная от точки зрения и целей другой стороны. Зарождение и развитие конфликта можно охарактеризовать следующей схемой:

Конфликтная ситуация

Причины конфликта

Управление конфликтом

Возможность разрастания конфликта

Реакция на ситуацию

Конфликт происходит

Конфликт не происходит

Последствия

Присутствие серьезных причин вовсе не означает, что конфликт произойдет. Обычно он не происходит, если стороны считают, что выгоды от конфликта меньше возможных затрат и потрясений. Но когда конфликт происходит, приходится применять разные методы для его разрешения, что обычно зависит от причины возникновения конфликта.

# Причины возникновения и пути разрешения конфликтов

Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, неполномочность и многое другое. Люди различны, они по-разному воспринимают реальную ситуацию, что часто приводит к тому, что мы по определенному поводу не соглашаемся друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение. Существуют неизбежные источники конфликта, зависимые от ряда внутренних и внешних факторов. Ниже рассмотрены некоторые часто встречающиеся причины и подходы к минимизации конфликтов.

Если конфликт возникает из-за недостатков в общении – непонимания друг друга, то оптимальный метод его решения – *разъяснение позиций сторон.* Люди с авторитарным характером, догматичные быстрее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте снижают уровень взаимопонимания и сотрудничества. Плохо организованные потоки информации тоже служат причиной конфликтов – неоднозначность критериев качества, неспособность определить должностные обязанности и функции, предъявление взаимоисключающих требований.

По мере того как организация становится более специализированной и растет число ее подразделений, почва для противоречий расширяется. Подразделения сами формулируют свои цели, уделяя бόльшее внимание их достижению, нежели достижению целей всей организации. Когда налицо противоречивость целей, эффективен метод *принятия принципиально новых решений.* Стороны отказываются от своих первоначальных требований и переводят переговоры в новое русло. Это очень эффективно, когда обе стороны учитывают интересы друг друга и настроены на достижение согласия.

Целесообразно бывает и *уклонение от конфликта*, что происходит тогда, когда обе стороны, стараясь не попасть в конфликтную ситуацию, снимают предложения, вызывающие конфликт.

Используют также *сглаживание конфликта* в расчете на то, что ситуация разрешится сама собой. Это бывает, когда причина несогласия является малозначительной.

*Стиль сотрудничества* отличается большим желанием объединить усилия сторон. Здесь важно рассматривать конфликт, как нормальное явление, ведущее к творческому решению - способность проявлять доверие в отношении других и осознание равного права оппонента на собственную точку зрения.

Весьма эффективна концепция *обоюдного выигрыша,* когда предлагаемое решение учитывает интересы сторон. Такая стратегия укрепляет и улучшает взаимоотношения.

Немалый успех может принести применение технологии *малоконфликтного поведения*, которое основывается не на власти, а на кооперации; не на поиске «козла отпущения», а на помощи и личном примере. Необходимо ценить время своих коллег, быть пунктуальным, нельзя критиковать ради критики – строгость и требовательность должны быть обоснованы. Очень важна вежливость, ведь человек всегда внутренне протестует против грубости.

*Подавление конфликта* связано с предъявление ультимативных требований или с имитацией ухода с переговоров. Силовые методы используются при высокой заинтересованности в разрешении спора, но без учета позиций другой стороны. В отдельных случаях *силовое давление* помогает в достижении индивидуальных целей, но вызывает отрицательное впечатление у оппонента.

Более рациональны *взаимные уступки*, когда стороны предлагают, принимают или отвергают уступки. Иногда при этом используется *посредничество* – участие третьей стороны, причем посредник должен располагать доверием партнеров по переговорам.

Бывает и *разъединение конфликтующих сторон*, когда одна или обе стороны заменяют участников переговоров, что иногда вызывается психологической или другой несовместимостью. В моей практике работы в отеле была подобная ситуация: кавказские клиенты планировали проведение банкета в честь совершеннолетия сына. Это событие всегда торжественно отмечается и имеет особое значение. Обсуждение затянулось, заказчик очень нервничал и никак не мог принять решение. Переговоры со стороны отеля вела моя коллега – очень опытный менеджер по организации банкетов. Но она была девушкой! А любые деловые переговоры с женщиной у народов Кавказа считаются не серьезными. Действительно, как может «жэнщина» достойно провести такое важное мероприятие. В переговоры решено было ввести менеджера-мужчину и контракт был подписан на следующий день.

# Управление конфликтами

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. По роду своей деятельности менеджеры нередко оказываются в числе конфликтующих субъектов. Исследования показали, что руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов. Конфликт способен иметь разрушительные или конструктивные последствия. Здесь многое зависит от того, как конфликт управляется, и какие используются пути его разрешения. Главная задача любого руководителя заключается в том, чтобы решать возникающие проблемы на ранних стадиях развития противоречий, не допускать эскалации конфликта.

Конфликты можно активно разрешать посредством тщательного планирования. Управление конфликтами обычно идет по следующим направлениям: мониторинг среды, позитивный взгляд, оценка благоприятных и негативных факторов, переоценка их.

Если внимательно следить за изменениями внешней среды, то новые подходы не станут неприятным сюрпризом. Так, одно из возможных изменений окружающей среды - намерение конкурента снизить цены – может вызвать конфликт покупателя и продавца. Тщательное наблюдение и анализ помогут оценить неожиданности объективно и вовремя на них среагировать. Изменения анализируются на предмет благоприятных и угрожающих факторов. Обычно существуют реальные возможности снижения опасности через своевременные позитивные действия.

В теории и практике способов разрешения и управления конфликтными ситуациями существуют различные способы, которые были рассмотрены выше: уход от конфликта, силовые методы, стиль сотрудничества, стремление войти в положение другой стороны, стремление к компромиссу и другие.

Различия в подходах разрешения самых распространенных межличностных конфликтов рассмотрены в схеме:

**Низкий Интерес к другим Высокий**

**Низкий Интерес к себе Высокий**

**Силовые методы Сотрудничество**

**Уход от конфликта Учет особенностей положения другой**

 **стороны**

**Компромисс**

Для разрешения организационных конфликтов на предприятии часто используются следующие методы:

* Использование руководителем своего положения в организации (приказы, меморандумы и т.п.);
* Подробные разъяснения требований к работе;
* Разъединение участников конфликта или уменьшение из взаимозависимости;
* Слияние подразделений для решения общей задачи;
* Системы поощрений, вознаграждений.

Применение таких методов управления конфликтными ситуациями помогает достижению общих целей, мобилизует работников, сплачивает их в единую команду.

## Что мешает в решении конфликта

В споре проявляются естественные человеческие рефлексы – уход от неприятного общения, игнорирование проблемы или «борьба до победного конца», провоцирующая силовые методы. Часто решать проблемы мешают следующие убеждения:

* Каждый участник уверен, что другая сторона обладает всем ассортиментом личных недостатков.
* Кажется, что подходы противников в споре настолько несовместимы, а проблема столь сложна, что найти выход невозможно.
* Многие полагают, что лишь одна из сторон может быть права. А увидеть взаимовыгодное решение проблемы можно и стремиться к этому должен каждый участник взаимоотношений.

Здесь важна методика преодоления разногласий, разрядка обстановки, подавление зарождающихся конфликтов, чтобы они не переросли в серьезные столкновения. Важно достигнуть соглашения, учитывающего интересы каждой из сторон.

Решение конфликта за счет ущерба для одной из сторон может быть оправдано только в исключительных случаях. Но это обычно не приносит серьезных результатов.

Важен, конечно, учет издержек и выгод от решения или отказа от решения проблемы. Если положительный итог сопряжен с громадными затратами нервов и средств, а выгоды совсем незначительны, то, может быть, лучше сохранить все как есть.

# Уровни и типы конфликтных ситуаций

## Желательные конфликты

Обычно считают, что конфликт – явление, обусловленное агрессией, угрозами, спорами, всегда нежелательное. Его, по возможности, следует избегать и разрешать сразу, как только он возникает. Но в то же время конфликты позволяют выявить разнообразие точек зрения, проанализировать множество альтернатив, зачастую процесс выработки решения становится более эффективным, а люди могут выразить свои мысли и удовлетворить личные потребности. Конфликт часто помогает выявить проблемы и решить их. Сейчас все чаще полагают, что в организациях с эффективным управлением конфликты не только возможны, но и желательны. Можно выделить две группы конфликтов:

* функциональные
* дисфункциональные

Функциональные конфликты ведут к повышению эффективности бизнеса, а дисфункциональные приводят к разрушению группового сотрудничества. При правильном управлении конфликт может стать конструктивным и функциональным, а при неумелом руководстве он может перерасти в дисфункциональный конфликт.

## Уровни конфликтов

Установлено три уровня конфликтных ситуаций:

* Спор, когда идет обсуждение, в рамках которого открываются новые возможности;
* Конкурентная борьба, в процессе которой стороны соперничают, чтобы достичь цели с лучшими результатами, что стимулирует развитие творчества и инициативности;
* Конфликт, который просто вреден, поскольку одна сторона стремится помещать другой в достижении каких-либо целей.

## Типы конфликтов

Если рассматривать типы конфликтов по причине возникновения, то можно выделить три основные разновидности:

* Конфликт целей – стороны по-разному оценивают ситуацию.
* Конфликт познания – у сторон расходятся взгляды по решаемой проблеме.
* Чувственный конфликт – в его основе лежат отношения людей друг с другом.

Типы конфликтов можно разделить и по участию в них определенного количества сторон:

* *Внутриличностный* – происходит внутри человека, когда тот пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Например, выбор места работы или личностных ценностей.
* *Межличностный –* проявляется как столкновение личностей, находящихся в оппозиции друг к другу. Такой тип конфликта встречается наиболее часто.
* *Внутригрупповой –* конфликт между частями или членами группы и личностью. Часто такие конфликты возникают при смене руководства или появлении нового неформального лидера.
* *Межгрупповой –* противостояние нескольких групп, имеющее профессиональную, социальную или эмоциональную окраску.
* *Внутриорганизационный -* может возникнуть на почве неприятия распределения работ или власти.

# Психологические особенности личности

## Темперамент

В жизни нет совершенно одинаковых людей. Мы отличаемся друг от друга возрастом, телосложением, образованием, личным опытом, привычками, вкусами, отношением к тем или иным жизненным ценностям и многим другим, в том числе и темпераментом. Знание свойств темперамента может помочь построить хорошие взаимоотношения. Безусловно, это знание особенно важно в коллективе. Большую роль при разрешении конфликтов играют психологические особенности личности. Рассмотрим краткие характеристики типов темперамента и некоторые советы по общению с людьми разных типов. Существуют 4 основных типа темперамента людей:

**Холерики** – легко возбудимы, их речь и движения стремительны, реакция импульсивна, они быстро мыслят, способны на мгновенную смену полярных чувств. Холерики работоспособны, инициативны, любят трудности и умеют их преодолевать, стремятся к самостоятельной работе, плохо подчиняются власти, общительны, часто бывают эмоциональными и деловыми лидерами.

Таких людей не стоит стараться подавлять, нельзя допускать резкого тона в общении с ними, а лучше наладить с ними хорошие отношения. Холерики нуждаются в социальном признании, в служении высоким целям. Ошибки холерика можно вынести на коллективное обсуждение, так как холерики наказаний и аудитории не боятся. Люди такого склада хорошо работают с меланхоликами и флегматиками, но никогда с холериками.

**Сангвиники** – подвижны, энергичны, уравновешенны, имеют быструю реакцию, живую речь и движения, обладают высокой работоспособностью, но трезвы и расчетливы. Сангвиники не выносят монотонной и однообразной работы, но очень хорошо справляются с опасными и ответственными заданиями.

Для сангвиников необходима яркая цель – новые и интересные задачи. Отношения с такими людьми лучше строить формальные, т.к. они склонны к анализу личностных проблем. Женщины-сангвиники очень чувствительны к личным отношениям, поэтому им необходимо постоянно чувствовать поддержку. Поощрение и положительная оценка их деятельности мобилизует сангвиников к активным действиям. А разбор ошибок лучше проводить в присутствии очень ограниченного круга лиц.

**Флегматики** – медлительны, но чувства бурные; неинициативны, повторяют ошибки, имеют медленно нарастающую, но длительную и глубокую реакцию на произошедшее; работоспособны, но им необходимо длительное время, чтобы втянуться в работу. Хорошо работают в спокойной обстановке, если труд монотонный. Лидерами в коллективе флегматики бывают редко. При терпеливости и постоянстве темперамента флегматики способны на мощные взрывы, если их терпение долгое время несправедливо эксплуатировалось.

Бунт флегматика очень трудно погасить, поэтому лучше стараться не доводить отношения с ним до конфликта. В коллективе флегматики хорошо уживаются с людьми всех типов темпераментов, а споре могут спокойно выслушать, но остаться при своем мнении. Флегматики незаменимы в стрессовых ситуациях - они не поддаются панике и отчаянию, а анализируют ситуацию и выбирают правильную стратегию поведения. При работе необходимо привлекать флегматиков к активной деятельности, заинтересовывать их, а чтобы «оживить» полезно организовать совместное дело с сангвиником и меланхоликом.

**Меланхолики** – эмоциональны, речь и движения медлительные и плавные, очень наблюдательны, не способны длительное время переносить нервные перегрузки. Работоспособность зависит он настроения, необходима постоянная эмоциональная поддержка.

В коллективе меланхолики нередко находятся в позиции ведомых, они избегают лишних волнений, стараются уйти от конфликтов, теряются от неожиданностей, болезненно переживают свои ошибки и склонны преувеличивать неприятности.

## Язык жестов и поз

Жесты и позы подсказывают нам, как вести себя во время спора или конфликта, как лучше отреагировать на слова оппонента. Эта дополнительная информация поможет предотвратить возможную бурю, если вовремя разрядить назревающий конфликт. Особенно важно понимать жесты и позы защиты, неодобрения. Любой из нас понимает, что сложно вести беседу с человеком, у которого насуплены брови, наклонена вперед голова, широко расставлены на столе локти, пальцы сжаты в кулаки и сцеплены в замок.

Холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка говорят, что собеседник «на пределе» и может произойти срыв. Руки, скрещенные на груди, с пальцами, как бы впившимися в бицепсы, свидетельствуют о неприятии позиции оппонента, человек с трудом сдерживает себя, чтобы не перебить говорящего. В таких случаях лучше замедлить речь и движения, как бы предлагая партнеру сделать то же самое.

Если собеседник дергает скатерть, скручивает галстук или поигрывает авторучкой – он нервничает.

Приподнятые плечи и опущенная голова, рисование на листе бумаги – собеседник оскорблен. В этом случае нужно постараться переключить разговор на другую тему, а позже выяснить причину обиды.

Даже самый искушенный человек не в состоянии контролировать движение своих зрачков, которые непроизвольно расширяются или сужаются, передавая информацию о реакции на ситуацию. Сужение зрачков - означает потенциальную опасность - несогласие, обида, защита.

# Модель решения конфликтов корпорации Марриотт

Эти материалы были разработаны для проведения тренингов для сотрудников корпорации Марриотт. Эта организация отличается тем, что уделяет большое внимание комфорту и удобству работы персонала. Марриотт - одна из первых корпораций, которая разместила на территории своей штаб-квартиры детский сад и ясли, облегчив женщинам уход за ребенком и обеспечив возможность полноценной работы во время декретного отпуска. Надо отметить, что все материалы тренинга изложены очень доступным языком – это одна из основных целей подготовки обучающих программ. Такие материалы доступны для понимания людям различного уровня образования и социального статуса.

Улучшение работы и решение возникающих проблем – ключ к успеху и процветанию бизнеса. А чтобы предотвратить появление конфликтов необходимо знать как, почему, когда они возникают, и что нужно сделать для их разрешения. Очень важно разделить деловые и личные проблемы.

В решении проблем предлагается использовать модель «Планировать-Делать-Проверять-Реализовывать» (Plan-Do-Check-Act). Такая модель построена на необходимости предварительного осмысления и планирования решения проблемы, которое включает в себя:

План:

* идентифицировать проблему,
* сравнить настоящее положение вещей и желаемое положение,
* проанализировать проблему, найти возможные способы ее решения,
* выбрать один из способов и разработать план достижения желаемой цели.

Деятельность - воплощение способа решения проблемы.

Проверка – анализ эффективности выбранного способа и проверка достижения желаемой цели.

Реализация - если цель достигнута, то необходимо внедрить новую систему в жизнь.

Под проблемой здесь подразумеваются самые различные аспекты: взаимоотношения, конфликт, рабочий процесс, способ изготовления деталей и т.д. Изложенная модель была придумана Шюхартом и Эдвардом Демингом, а в Марриотте на основе этого придумали «6-ступенчатое Колесо решения проблем»:

**Планирование**

**Действие**

**Проверка**

**Новая система**

Идентифицировать и выбрать проблему – необходимо четко понимать причину конфликта и цель, которую нужно достигнуть, решив конфликт. Возможно, что конфликт состоит из нескольких проблем, которые в свою очередь нужно отделить друг от друга и для каждой поставить желаемую цель.

Анализ проблемы – изложить в порядке убывания важности различные аспекты конфликта, подкрепив их при необходимости примерами, данными или наблюдениями.

Поиск возможных решений – постараться найти несколько способов решения возникшей ситуации, учитывая даже самые на первый взгляд неуместные варианты. Выходя за рамки стереотипов, часто можно найти очень необычное, но достойное решение.

Выбор плана и цели – здесь рекомендуется даже посовещаться с коллегами, если конфликт серьезный и грозит опасными последствиями. Итак, необходимо выбрать план и цель, которой мы хотим достигнуть. При выборе плана нужно распределить обязанности, запланировать даты осуществления этапов плана, учесть интересы тех, кого коснуться изменения в работе (в отношениях, в трудовом процессе).

Реализация плана – воплощение намеченного плана в жизнь.

Анализ плана – убедиться в том, что проблема решена и желаемые цели достигнуты. Если это так, то план, при необходимости, можно сделать новой системой, перераспределив обязанности сотрудников или следуя определенной тактике поведения в будущем. Если по результатам анализа видно, что проблема не решена и цель не достигнута, то «колесо» проходят заново.

## Особенности межличностных взаимоотношений

Особое внимание уделяется решению самых распространенных межличностных конфликтов. Очень важно выходить за рамки «своего мира», учитывать и с уважением относиться к различиям между людьми. Это позволяет понять других, раскрыть их способности и таланты, вовлечь каждого сотрудника в общее дело, изменить обстановку взаимоотношений, сделав ее максимально эффективной для работы. Чем больше мы знаем о ценностях и привычках коллег и партнеров, тем легче будет общение с ними.

Материалы данной программы ориентированы на создание коллектива, команды, но мне кажется, что и в деловых взаимоотношениях правильное поведение не может быть лишним.

### Изменить восприятие

Первый шаг такого познания – это понимание ценностей, верований, образования и воспитания других людей. Это и делает каждого из нас уникальным, непохожим на других. Наши убеждения могут восприниматься другими людьми иначе. Естественное психологическое стремление каждого человека – окружить себя людьми, привычки и ценности которых схожи с нашими. Если составить список своих кумиров – музыкантов, актеров, спортсменов, политических деятелей – то выяснится, что все они чем-то похожи. Как это преодолеть? Нужно стремиться понять индивидуально каждого человека, не воспринимая его, как представителя какой-либо группы. Можно также попробовать стать членом коллектива или организации, где вы представляете меньшинство. Это могут быть группы, придерживающиеся различных идеологических, этнических, религиозных, культурных или политических представлений. Стоит задуматься, например, как бы вы хотели видеть поведение других, будучи человеком с ограниченными физическими возможностями, инвалидом.

### Изменить поведение

Создание благоприятной обстановки предполагает активное вовлечение всех без исключения членов коллектива. Каждый человек прекрасно чувствует негативное отношение к себе. Поэтому, необходимо создать такую обстановку, когда любой член коллектива чувствует себя в безопасности и не стесняется попросить о помощи, потому что не ощущает себя слабым или хуже других. Для этого нужно искать поддержки у людей с иными жизненными ценностями и привлекать их к процессу решения конфликтов. Полезно также приглашать представителей меньшинства, "изгоев" на общие вечеринки, ужины или поездки на природу. Тогда мы сумеем смотреть на окружающих не через призму своего субъективного восприятия, мы увидим новые возможности и ярких интересных собеседников.

### Изменить окружающую среду

Уважение к внутреннему миру других - основа хороших межличностных взаимоотношений. Поэтому, необходимо следить за поведением членов коллектива и немедленно пресекать попытки расизма, религиозных или сексуальных гонений, которые очень сильно влияют на поведение гонимого. Такая защита меньшинств может быть истолкована как излишняя чувствительность - не страшно. Главное не игнорировать конфликт, а постепенно преодолевать стереотипы.

Иногда мы не замечаем, что наши комментарии обидны, что сарказм неуместен. Ведь если бόльшая часть группы нас поддерживает, то мы можем не обратить внимания на одного человека, который с нами не согласен или даже оскорблен. Важная задача руководства - объяснять невольным обидчикам их поведение, подкрепляя примерами; останавливать негативные комментарии, возможно даже ввести официальные правила поведения в офисе, которые создадут здоровую моральную обстановку.

### Баланс общих интересов

Баланс общих интересов приводит к успешному сотрудничеству. Отсутствие баланса приводит к "перетягиванию одеяла на себя", к басне о лебеде, раке и щуке. Очень простой пример: некоторые любят работать самостоятельно, другие предпочитают коллективный труд. В обоих случаях есть свои плюсы и минусы, способные помочь или полностью дезорганизовать работу.

Необходимо узнать у каждого члена коллектива, что он считает общим интересом. Мнения будут разные. В манере поведение некоторые предпочитают, к примеру, прямо высказывать мнения, другие - отмалчиваться; одни рискуют, другие - основательно готовятся и анализируют ситуацию перед принятием решения. Но общность найти можно и нужно. Это достигается путем обсуждения и анализа последствий, положительных и отрицательных результатов. И выясняется, что различия нам не мешают, а помогают.

Общее пространство

Если различия общности интересов являются причиной конфликта, то необходимо групповое обсуждение целей и задач организации, ее деятельности. Обсуждение должно быть максимально открыто для всех мнений. И, наконец, у всех появится новое общее пространство взаимоотношений, которое приведет к динамизму, обмену мнениями, новому типу мышления. Самое главное, что каждый человек остается самим собой, но вносит свой вклад в общее дело.

### Решение конфликтов межличностных взаимоотношений

Несколько советов для эффективного решения межличностных конфликтов, связанных с особенностями личностей:

* Делать акцент на гармоничности отношений и поддерживать ориентир на деловое общение - сотрудничество, общая цель работы или переговоров, выгоды для делового процесса не могут дать повода для возникновения конфликта.
* Выяснить особенности культуры и верований каждого члена коллектива. Поговорить с каждым представителем группы о стиле взаимоотношений и его личном вкладе в работу, помочь увидеть свое поведение "со стороны", преодолеть субъективное мнение о других, объяснить нецелесообразность очень личностного восприятия.
* Будьте честны сами с собой. Следите за своей собственной реакцией на происходящее, за своим поведением, которое должно быть примером для окружающих. Сотрудники непроизвольно стараются копировать в той или иной степени поведение своего начальника. Руководителям важно всегда быть объективными в решениях, отдавать предпочтение принципам, а не личностям.
* Активно взаимодействуйте с неформальными лидерами. Борьба с ними только обострит взаимоотношения, а сотрудничество приведет к положительным результатам.
* Уважение. Только уважительным отношением к другим можно добиться уважения к себе. Необходимо слышать, а не слушать мнения людей, показывать искреннюю заинтересованность в их комментариях и советах.

# Заключение

Соблюдение общечеловеческих этических норм и правил разрешения конфликтов является важнейшим условием формирования здоровых и цивилизованных взаимоотношений. Большую роль при разрешении конфликтов играют психологические особенности личности, особенности людей.

Не менее важно и то, что взгляды, жизненные правила, подходы можно и нужно трансформировать, приспосабливаясь к людям, с которыми приходится работать, и в то же время предоставлять другим возможность приспосабливаться к самому себе. У каждого должен быть свой уровень нравственности, ниже которого нельзя опуститься. Перешагнуть такой предел – значит, потерять собственное достоинство, уверенность в себе, а без них нет успеха в бизнесе, в деловой жизни.

Руководителям особенно важно понимать свою большую социальную ответственностью. Это проявляется в ориентации на человека во всех его проявлениях - уважение, социальная помощь, поддержка. Нравственное и моральное здоровье любого трудового коллектива, как правило, обеспечиваются этическими канонами менеджмента.

Особое значение имеет этика, соблюдение этических норм в деловом общении и в решении конфликтов. Роскошь делового общения не менее важна, чем «роскошь человеческого общения».

# Список Литературы

1. Учебник для ВУЗов «Этика Бизнеса», Э.А.Уткин, издательство «Зерцало», Москва, 1998 год.
2. «Этика делового общения», Булыгина А.Л, Новосибирск, 1995 год.
3. Программа корпоративного тренинга корпорации Мариотт «Основы Лидерства» (Foundation of Leadership). Менеджеры проекта Джил Каллмайер и Джоан Шмидт (Jill Kallmeyer, Joan Schmidt).