# 

**СОДЕРЖАНИЕ:**

Введение. 2

Глава 1. Теоретические и методологические основы изучения условий разрешения конфликтных ситуаций в организации. 4

1.1. Понятие конфликта. Его виды, особенности проявления в организации. 4

1.2. Структура конфликтной ситуации и факторы, определяющие возникновение и развитие конфликта. 20

1.3. Основные модели поведения в конфликтах. 39

Глава 2. Эмпирическое исследование решения конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг». 47

2.1. Организация и методы исследования. 48

2.2. Анализ результатов эмпирического исследования. 54

2.3. Пути достижения решения конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг». 67

Заключение. 74

Библиография: 77

# Введение.

В жизни работников, организации могут возникать конфликты: производственные, политические, на­циональные, социальные, семейные и т.д. *Конфликт* (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт — это элемент человече­ской деятельности и существования.

Причины конфликтов бывают объективные и субъективные: различия в целях, ограниченность ресурсов; различия в воспри­ятии ценностей; разные уровни образования, стили поведения; плохая коммуникативность и т. д.

В мире бизнеса конфликты проявляются очень ярко. Суще­ствуют конфликты между фирмами, организациями, ассоциа­циями, в рамках одной организации. Эти конфликты называют организационными, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и по­ложительную роль. Они «встряхивают» коллектив, спасают ор­ганизацию от «загнивания».

Конфликты возникают между людьми по поводу решения тех или иных вопросов жизнедеятельности. Однако не всякое противоречие приводит к конфликтам. Конфликт возникает лишь тогда, когда противоречия обостряются.

Конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая состоит из участников конфликта и объектов конфликта, т.е. причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство.

Решение и профилактика конфликтных ситуаций в организации предъявляется ряд требований к работникам:

1. Знание своего дела
2. Знание правовых норм
3. Знание этических, моральных норм
4. Умение установить доброжелательный контакт с руководством, сотрудниками, клиентом.
5. Угодить клиенту не во вред себе, компании, делу, трудовому законодательству и самому клиенту;
6. Гибкость и самоконтроль в общении и пр.

Таким образом, тема представленного исследования имеет большое практическое значение.

**Объект исследования** – Конфликтные ситуации в транспортной компании.

**Предмет исследования** – решение конфликтных ситуаций в транспортной компании.

**Цель исследования** – изучить факторы, обусловливающие возникновение и развитие конфликтов и определить условия решения конфликтных ситуаций в транспортной компании на примере ЗАО «Ньюпорт Трейдинг».

**Задачи исследования:**

1. На основе анализа отечественных и зарубежных психологов разработать концепцию исследования факторов, обусловливающих возникновение и развитие конфликтов и условия решения конфликтных ситуаций в организации.
2. Провести эмпирическое исследование факторов и условий, способствующих решению конфликтных ситуаций в транспортной компании.
3. Разработать практические рекомендации для руководителей и психологической службы транспортной компании по решению и профилактике конфликтных ситуаций

**Практическая значимость работы** – результаты исследований будут очень полезны для руководителей, менеджеров по персоналу и психологической службы транспортной компании. На их основе психологическая служба может разработать программы тренингов бесконфликтного общения для сотрудников и руководителей.

# Глава 1. Теоретические и методологические основы изучения условий разрешения конфликтных ситуаций в организации.

## 1.1. Понятие конфликта. Его виды, особенности проявления в организации.

В научной литературе кон­фликт трактуется неоднозначно. Существует множество опре­делений этого термина. Наиболее распространенный подход состоит в определении конфликта через противоречие как более общее понятие и, прежде всего - через социальное про­тиворечие.

Противоречия, противоположности, различия - это не­обходимые, но недостаточные условия конфликта. Противопо­ложности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда начинают взаимодействовать силы, являющиеся их но­сителями. Таким образом, *конфликт - это проявление объек­тивных или субъективных противоречий, выражающееся в про­тивоборстве сторон.*

Иными словами, конфликт - это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворе­ние интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции.

Под *социальным конфликтом обычно понимается тот вид противо­стояния, при котором стороны стремятся захватить террито­рию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или груп­пам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.* Социальный конфликт включает в себя активность индивида или групп, неумышленно бло­кирующих функционирование или наносящих ущерб другим людям (группам). В отечественной научной литературе наиболее полное опреде­ление социального конфликта дал, на наш взгляд, Е.М. Бабосов:

«Конфликт социальный (от лат. conflictus - столкновение) есть пре­дельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными со­циальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализа­цию или устранение действительного или мнимого соперника и не по­зволяющей ему добиться реализации его интересов»[[1]](#footnote-1).

«Конфликт социальный складывается и разрешается в конкретной социальной ситуации в связи с возникновением требующей разрешения социальной проблемы. Он имеет вполне определенные причины, своих социальных носителей (классы, нации, социальные группы и т.д.), обла­дает определенными функциями, длительностью и степенью остроты».

Правда, эти определения, схватывая основную суть дела, не отражают всех черт конфликта, в частности его психологизма. Эта особенность прослеживается и в работе Ю.Г. Запрудского «Социальный, конфликт»:

«Социальный конфликт - это явное или скрытое состояние противо­борства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций разви­тия социальных субъектов, прямое и косвенное столкновение социаль­ных сил на почве противодействия существующему общественному по­рядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству»[[2]](#footnote-2).

Здесь все верно, но слишком масштабно. Не оказалось места для бытовых, семейных, трудовых - словом, конфликтов более «низкого уровня», а их не следует игнорировать.

Приведем еще одно определение, принадлежащее. В Л. Сафьянову:

«Конфликт в общении» — это насильственное межличностное противоборство, связанное с сознательным ущемлением нравствен­ного достоинства и потребностей партнера»[[3]](#footnote-3).

Конфликт, считает он, имеет место только тогда, когда ущем­ляется достоинство (как правило, насильственно) хоти бы одного из субъектов общения. В данном случае конфликт отличается от противоречия, от борьбы противоположностей степенью ущем­ления нравственного достоинства. Здесь, как видим, подчеркнут, прежде всего, личностный, психологический аспект.

В настоящее время при изучении различных сфер общественной жизни исследователи широко применяют так называемый конфликтологический подход.

Многие авторы, признающие конфликт нежелательным, считают его разрушителем (или нарушителем) нормально функциони­рующей социальной системы. По их мнению, в своей изна­чальной основе конфликт не присущ системе и обычно исчер­пывается тогда, когда появятся (или активизируются) те силы в системе, которые вернут ее в положение баланса и стабиль­ности. Но отсюда следует, что уже в самом конфликте заложен стимул к появлению институтов для поддержания системы в устойчивом состоянии. Это и законодательная деятельность, и принятые процедуры для решения различных споров, и поли­тические собрания, где партийные конфликты решаются в «войне слов», т.е. в дебатах и дискуссиях, и рынок, где сопер­ничающие интересы между покупателями и продавцами реша­ются посредством сделок, и т.д. Отсюда вытекает, что даже те специалисты, которые считают конфликт явлением отрица­тельным, усматривают в нем некоторые позитивные черты[[4]](#footnote-4).

Другая научная традиция вообще рассматривает конфликт «е как отклоняющееся от нормы и преходящее явление, но как по­стоянный и даже необходимый компонент социальных отноше­ний. Эта традиция восходит к Аристотелю, Гоббсу, Гегелю, Марксу, Веберу. В соответствии с этой точкой зрения факт лю­бого дефицита в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт; каждый человек в любой группе пытается увеличить, свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, за счет других. А если среди искателей территорий и ресурсов мы обнаружим еще и борьбу за лидерство, власть и престиж, то конфликт просто неизбежен. И здесь не будет аналогии с конфликтом за обладание материальными благами» где стороны могут сделать так, что доля каждого будет возрастать. «Для реального мира, - писал Р. Дарендорф, - необходимо пересечение различных взглядов, конфлик­тов, изменений. Именно конфликт и изменения дают людям сво­боду; без них свобода невозможна».

По мнению Л. Козера, конфликт внутри группы может спо­собствовать ее сплочению или восстановлению единства. Поэ­тому внутренние социальные конфликты, затрагивающие: только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер[[5]](#footnote-5).

Общий тезис о том, что конфликт, в общем-то, нормальное состояние общества, высказывается и отечественными авторами.

Разрешение противоречий - объективная функция социаль­ного конфликта. Значит ли это, что она совпадает с целями участников? Нет, не значит или, во всяком случае, не всегда. Если целью одной из сторон конфликта может быть действительное устранение противоречия (причем именно в ее пользу), то целью другой стороны вполне может быть сохранение статус-кво, ук­лонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства сторон. В конфликте могут быть заинтересованы даже не сами противоборствующие стороны, а третья сторона, провоцирующая конфликт. Поэтому функции конфликта, с позиций его участников, могут быть гораздо более многооб­разны.

На межличностном уровне функции конфликта проти­воречивы. Проблема в том, что в большинстве случаев функции конфликта связывают с его негативными последствиями, так как они ведут в основном к нарушению определенных форм общения, норм, эталонов поведения и т.п. Менее изучена позитивная функ­ция межличностных конфликтов. Конструктивные же функции этого типа конфликтов заключаются в следующем:

1) межличностный конфликт может способствовать мобили­зации усилий группы и индивида по преодолению возникающих в ходе совместной деятельности критических ситуаций;

2) «развивающая» функция конфликта выражается в рас­ширении сферы познания личности или группы, в активном усвоении социального опыта, в динамичном обмене ценностями, эталонами и т.д.;

3) конфликт может способствовать формированию анти­конформистского поведения и мышления личности;

4) разрешение такого рода конфликтов ведет к укреплению групповой сплоченности.

В целом конфликт выполняет сигнальную, информационную, дифференцирующую и другие функции.

Итак, в основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти явления (противоречия и конфликт) не следует объединять. Противоречия могут существовать длительное время и перерастать в конфликт. В основе же конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

На основе социально-психологических описаний различных конфликтов, возникающих между разными людьми в специфических ситуациях их взаимодействия, можно выделить в качестве наиболее распространенных, чаще встречающихся, следующие типы межлич­ностных конфликтов.

Наиболее распространенным является **первый тип** межлично­стного конфликта. Он характеризуется тем, что конфликтное взаи­модействие между двумя субъектами начинается с довольно остро­го, эмоционально окрашенного и неприятного для партнера вопроса, обращенного одним из них к другому. Второй партнер, испытывая неприязненные, а норой и враждебные чувства к первому, стремится игнорировать все, что связано с мнениями, оценками, вкусами, предпочтениями первого из них, не отвечает на его вопросы, игно­рируя его, избегает дружеского взаимопонимания с партнером, сво­дя свое общение с ним до минимума, необходимого и формально­го. В возникающем вследствие этого конфликте выявляются две особенности. Первая из них заключается в том, что конфликтная ситуация разворачивается постепенно, раздражение и озлоблен­ность нагнетаются как бы исподволь, не сразу приводя к конфликт­ному взаимодействию. Вторая особенность состоит в том, что конфликтное взаимодействие в данном случае выражает разную направленность позиций соперников. Первый из них, стремящийся получить ответы на свои вопросы и не получающий их, начинает раздражаться, злиться и выражать все более неприязненные отноше­ния ко второму, вступает в состояние, не позволяющее ему контро­лировать свои слова и поступки. Второй же, напротив, стремится всячески уйти от непосредственного взаимодействия с первым, иг­норируя его слова, чувства, эмоции. Его игнорирующая позиция усиливает отрицательную эмоциональную реакцию партнера и про­воцирует тем самым возникновение межличностного конфликтного взаимодействия. Такой тип конфликта можно охарактеризовать как ***"чувственно-аффективный".***

**Второй тип** межличностного конфликта характерен тем, что он начинается с взаимных замечаний, упреков, претензий (нередко необоснованных) друг к другу. В ходе перерастания конфликтной ситуации в реальное конфликтное взаимодействие обе стороны в данном случае продолжают высказывать друг другу свое недоволь­ство, выдвигают все новые претензии и обвинения в адрес партнера. В таком конфликте его деструктивная функция, как правило, по мере развертывания взаимодействия между враждующими партнерами усиливается, а соперники делают все назло друг другу. Данный тип конфликта можно определить как ***"бескомпромиссный".***

**Третий тип** межличностных конфликтов начинается с эмоцио­нальной агрессивности реакции одного из субъектов взаимодейст­вия. Для него характерно эмоциональное недовольство и неудовле­творенность партнеров друг другом, высказываемые откровенно, порой в резкой форме в процессе конфликтного общения. Начи­нающийся конфликт характеризуется, как правило, отсутствием стремления спокойно разобраться в причинах возникшего недобро­желательства и нежеланием понять своего партнера. Его стремление обидеть, унизить партнера проявляется в демонстративном и дест­руктивном поведении, которое, к тому же, часто не контролируется с его стороны. Для его партнера, вступившего с ним в конфликтное взаимодействие, свойственно непонимание причин конфликта и оценка поведения другого как неправильного. Такой конфликт носит затяжной характер и приводит к взаимной формализации межлично­стного взаимодействия, которое характеризуется свернутостью про­цесса общения до минимально необходимого. Это тип конфликта можно квалифицировать как ***"эмоционально невыдержанный".***

**Четвертый тип** межличностного конфликта характерен тем, что начинается он с выражения одним из партнеров несогласия с точкой зрения другого или же с оценкой последним того или иного явления, человека, его поступков и т.п. Для него специфично ис­пользование вежливой формы обращения к сопернику (иногда даже подчеркнуто вежливого), а также чувства недовольства собой за вступление в конфликтное взаимодействие. В таком случае у обоих партнеров чаще всего проявляется обоюдная готовность к примире­нию, которая может без труда реализоваться, нередко с взаимными извинениями. Этот тип конфликта можно квалифицировать как ***"вежливо-обидчивый".***

**Пятый тип** межличностного конфликтного взаимодействия отличается тем, что для обоих его участников характерно деструк­тивное поведение, в котором эмоции подавляют рассудок. В связи с тем, что один из конфликтующих не в состоянии контролировать свои слова и поступки, а другого переполняют отрицательные эмо­ции, их взаимодействие нередко сопровождается взаимными ос­корблениями, доходящими до острой стычки - в форме словесной перебранки, истерики, а иногда и драки. Этот тип конфликта можно определить как ***"агрессивный".***

Каждый из охарактеризованных типов межличностного кон­фликта может протекать в различных формах, которые определяют­ся как ситуативными детерминантами, включающими в себя истоки, причины и условия протекания конфликтного взаимодействия, так и личностными особенностями субъектов такого взаимодействия - их темпераментом, характером, спецификой психических процессов (мышления, эмоций и т.п.), уровнем личностной культуры.

Широко исследованным в западной социологии и психологии является такой тип межличностного кон­фликта, который называется ***ролевым.*** В основу его теоретической интерпретации положена теория ролей. Согласно данной теории, в своих межличностных взаимодействиях каждый конкретный индивид выступает во множестве ролей, сама же соци­альная роль предстает в качестве отдельно взятого компонента или аспекта целостного поведения. Она является динамическим аспек­том социального статуса личности и определяется как нормативно регулируемое на основе общепринятых ценностей поведение инди­вида. В межличностных взаимодействиях ролевое поведение зависит не только от социального статуса данного индивида (например, пре­зидент компании, менеджер, отец семейства, член футбольной ко­манды и т.п.), но и от индивидуальных особенностей участников взаимодействия, их чувств, стремлений и предпочтений, а также от экспектикаций, т.е. от ожиданий субъектов взаимодействия отно­сительно поведения друг друга.

Ролевые конфликты возникают чаще всего тогда, когда всту­пают в противоречие друг с другом: а) социальный статус одного из взаимодействующих индивидов; б) выполняемая им в данном сооб­ществе социальная роль; в) социальные ожидания (экспортации) к нему со стороны других участников межличностного взаимодейст­вия. Особенно драматично протекают такие конфликты в тех случа­ях, когда сталкиваются друг с другом экспектации, требующие от индивида противоположных поступков. Например, руководитель организации от начальника отдела требует и ожидает одной линии поведения, а сотрудники его отдела совершенно отличной, даже противоположной по отношению к этим ожиданиям. В таком случае создается предпо­сылка для возникновения ролевого конфликта: по крайней мере, од­на из сторон межличностного взаимодействия не получила удовлетворения своих экспектации, а это чаще всего и приводит к возникновению конфликтной ситуации[[6]](#footnote-6).

Под *предметом конфликта понимается объективно суще­ствующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служа­щая причиной раздора между сторонами.* Каждая из сторон заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу. Предмет конфликта — это и есть то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это могут быть властные отношения, желание обладать теми или иными ценностями, стремление к пер­венству или совместимости (в когнитивном конфликте это на­зывают предметом дискуссии).

Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начина­ется с определения его предмета, и сделать это зачастую отнюдь не легко. Многие конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию, что специалист вынужден как архео­лог вскрывать один слой за другим.

Напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предме­ты, множественные «болевые точки». Примерами конфликта с множеством причин, частных предметов служат семейные не­урядицы или межнациональные конфликты.

Предмет конфликта может быть не только искомой целью по­средника или арбитра, но и пунктом обсуждения сторон-участниц.

В таком случае переговоры ведутся по поводу предмета того самого конфликта интересов, который побудил стороны к переговорам. Можно, однако, заметить, что на переговорах стороны действуют иначе, чем в конфликте. Переговоры, если они ведутся по правилам, сродни научной дискуссии, а иногда и рыночному торгу.

По мнению некоторых исследователей, «на самом деле во всех конфликтах речь идет о двух вещах или даже об одной: о ресурсах и о контроле над ними. Власть, с этой точки зрения, - это вариант контроля над ресурсами, а собственность - и есть сам ресурс. Можно ресурсы разделить на материальные и духов­ные, а последние, в свою очередь, дифференцировать на состав­ляющие» (В.А. Ядов). Эта точка зрения, правда, не в столь кате­горичной форме, поддерживается многими специалистами. Вы­сказывая сходные мысли, нередко используют понятие *объекта конфликта, под которым подразумевают конкретную матери­альную или духовную ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта.* Объектом кон­фликта, по сути дела, может выступать любой элемент матери­ального мира и социальной реальности, способный служить предметом личных, групповых, общественных, государственных притязаний. Чтобы стать объектом конфликта, этот элемент дол­жен находиться на пересечении интересов различных социаль­ных субъектов, которые стремятся к единоличному контролю над ним. Примеров таких ситуаций можно найти множество: от ссоры малышей из-за красивой игрушки до напряженности в от­ношениях двух государств из-за неурегулированности вопроса о принадлежности той или иной территории. Объект конфликта в конкретной системе отношений - это всегда некий дефицитный ресурс. Одна должность директора, на которую претендуют два заместителя. Действительно, компенсация дефицита ресурсов во многих случаях может решить спорную проблему. Однако дефицит ресурсов не всегда является объектом конфликта. Им может быть конфликт ценностей либо спор по поводу принадлежнос­ти к той или иной группе. Иногда конфликт может и не иметь видимого объекта (ложный конфликт) из-за чьей-либо прихоти, а объективно, под воздействием тех условий, в которых человек существует, совершает поступки, творит.

К тому же общество не есть простая совокупность индивидов и их взаимосвязей. Представляя собой целостную систему с характер­ным для нее качественным состоянием, оно первично по отношению к отдельной личности. Каждый индивид, рождаясь, застает офор­мленную структуру ранее сложившихся связей и по мере своей со­циализации включается в нее, усваивает ставшие к тому времени доступными людям знания и ценности, определившиеся нормы по­ведения.

Правомерно считать, что межличностный конфликт — один из уходящих в глубины тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Он, по-видимому, получил распространение раньше внутриличностного конфликта, так как отношения между отдельными людьми предшествовали общению индивида с самим собой, его автокоммуникации. Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального, выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействии субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения интересов, оценок, целей. Многие века «золотого правила», по которому человек в отношени­ях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, ува­жительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надеж­ность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдер­жанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Так должно быть, но не всегда бывает в действительности. В ре­альной жизни любой человек, каждая людская общность сталкива­ются с трудно разрешаемыми проблемами, разного рода ограниче­ниями. Человек в процессе взаимодействия с другими субъектами проявляет присущее ему отношение к партнерам, которое всегда на­кладывает свой отпечаток на характер общения и социальных связей, может порождать противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать непосредственные контакты.

К этому следует добавить отклоняющееся, так называемое девиантное поведение: пьянство, наркомания, правонарушения, экстре­мизм и т.п. Отклоняющимся от нормы может характеризоваться не только негативное, на грани порочного поведение. Бывает, к нему относят и пристойные поступки, в том числе неукротимое стремле­ние к новому, решительность в преодолении консервативных тради­ций, различные виды научного, технического и художественного творчества. Новаторство одних нередко оборачивается непонимани­ем со стороны других, необходимостью вступать в конфликт.

Сказанное подводит к выводу о том, что *конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.* Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсо­лютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты — постоянные и неизбежные составные части общественного развития.

*Конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.*

*Важнейшая функция конфликта* — *активизация социальных связей,* придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамич­ности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-эконо­мического развития, как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроя.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образу­ют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых — сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффектив­ность и необременительность групповых уз. «Сидящим в одной лод­ке» как минимум надлежит руководствоваться общепринятыми принципами солидарности и делового сотрудничества, добавляя к ним специфические требования данной, отдельно взятой группы.

Пример тому — трудовой коллектив, представляющий собой, как правило, компактную, возникающую в рамках отдельного предпри­ятия (организации, учреждения), относительно устойчивую соци­альную общность. Обычно он объединяет людей, заинтересованных в согласованных усилиях для достижения общественно полезных и личностно значимых целей. Его основными признаками являются, с одной стороны, так называемый соединенный труд, т.е. отвечающая потребностям общества и каждого участника коллектива совместная деятельность, а с другой — интегрирующие цели, нравственные принципы и нормы, организационное и функциональное единство, общеприемлемые условия и способы взаимодействия.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к дру­гим группам (коллективам). Психологи определяют этот феномен как «эффект ингруппового фаворитизма», т.е. определенной формы благосклонности, протекции и покровительства, означающей прак­тически проявляемую тенденцию каким-либо образом благоприят­ствовать собственной группе в противовес, а то и в ущерб другой, проводить как бы разделительную линию между «своими» и «чужи­ми». Нередко это становится причиной социальной напряженности, приводит к столкновениям между группами[[7]](#footnote-7).

Коллизии такого рода пытаются даже оправдывать, рассуждая примерно следующим образом: мол, любое, тем более формальное, объединение испытывает потребность во внутригрупповом согласии; вместе с тем по ходу своего функционирования оно неизбежно сталкивается с ограничениями, препятствующими усилению соли­дарности; нужен «выход» негативным эмоциям, и он находится в проявлениях недоброжелательства и даже враждебности по отноше­нию к «чужой» группе.

Нынешнее положение в России, имея в виду кризисное состоя­ние экономики страны, провалы в социальной политике государства, нравственную деформацию общества, создает крайне противоречивый фон, поощряющий межгрупповую дезинтеграцию. Все расширяю­щиеся рыночные отношения, различия в объемах и формах собствен­ности, бросающаяся в глаза дифференциация доходов разжигают конкуренцию внутри и между коллективами, усиливают противоре­чия между работниками различных отраслей экономики, порождают зависть к тем, кто добился большего благополучия, что, естественно, ведет к учащению проявлений агрессивности и вражды.

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгруппопых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями обшей технологичес­кой цепочкой, а также маркетингом и другими управленческими под­системами. Источники таких конфликтов находятся главным образом и необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбран­ной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотлаженности их взаимодействия. Полем расхождения между группами, их конфликтного противостояние становятся также различия во взглядах на трудовую мотива­цию, формы материального и морального стимулирования, участие работников в управлении производством, выполнение требований гуманизации труда и т.п.

Отсюда проистекают «вечные» проблемы, возникающие, скажем, между теми, кто занят непосредственным производством, и теми, кто ведает сбытом продукции, изучением потребительского спроса; между линейным и штабным управленческим персоналом; между работниками основных профессий и конторскими служащими; между владельцами, администрацией предприятия и профсоюзной организацией, советом трудового коллектива; между целями формаль­ных групп и неформальных объединений. Иными словами, охватыва­ется вся сложная, переплетающаяся сеть социальных связей.

*Конфликт значим и как средство инновации, содействия творчес­кой инициативе.* В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и проти­воречия общественного развития, необходимости преодоления пре­пятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто натал­киваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию. Инно­вациям — будь то изобретение или рационализаторское предложение, более совершенные формы организации труда и управления — прак­тически всегда, на любой их стадии сопутствуют конфликты, так как успех в борьбе за новое требует преодоления разного рода препят­ствий, приверженности прежним ценностям, инертности и консернатизма. Они не обходятся без боязни понести материальный урон и опасений престижного характера, примитивной зависти удачливо­му новатору.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую актив­ность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подхо­дов *к* решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтерна­тивных вариантов — выбор, ведущий, в конечном счете, к повышению эффективности совместного труда. Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе. Нередко неукротимое стремление к новому, решительность в преодолении консерватизма, различные виды научного, технического и художественного творчества воспри­нимаются как проявления отклоняющегося, девиантного поведения.

*Весьма значима и такая функция конфликта, как трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений.* Конф­ликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия[[8]](#footnote-8).

Конфликт, если он протекает на здоровой основе, укрепляет базу солидарности и сотрудничества людей, занятых совместным делом, удовлетворения их потребности в уважении к себе и общественном признании, обеспечивая тем самым выбор приемлемых для боль­шинства правил поведения. В пределах конкретной организации та­кой конфликт улучшает социально-психологический климат в кол­лективе, ослабляет или вовсе устраняет напряженность, приносит профилактический эффект очищения атмосферы межличностных и межгрупповых отношений, создает условия, которые благоприят­ствуют хорошему настроению и социальному оптимизму персонала.

Если же в конфликте преобладают негативные начала, такой кон­фликт отвращает противоборствующие стороны от сотрудничества, воздвигает искусственные преграды на пути к взаимопониманию, по­догреваемые стремлением продолжить противостояние и, не счита­ясь ни с чем, любой ценой настоять на своем. В результате ухудша­ется морально-психологическая атмосфера, осложняются отношения между соучастниками общего дела, ослабляется их уверенность в сво­ей нравственной защищенности при общении с коллегами.

Конфликт — не одномоментный акт, а всегда процесс, проис­ходящий в определенных границах. Он имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается.

## 1.2. Структура конфликтной ситуации и факторы, определяющие возникновение и развитие конфликта.

*Конфликтное пространство* бывает ограничено комнатой в офи­се учреждения, территорией предприятия, района или города; им же нередко становятся регион, страна, континент или вся планета. *Временные рамки* фиксируют продолжительность конфликта: нача­ло закладывается соответствующим поведением сторон, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда сто­роны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. *Со­циальная система* может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. *Масштабы противостояния* в первую очередь зависят от того, чем конфликт вызван — разногласием коллег-сослуживцев, недовольством работни­ков массовых профессий отрасли или региона, снижением уровня жизни населения данной страны, обвалом мирового валютного рынка и т.п. Любой конфликт отличается своеобразием, развертывается по-своему. Но при этом ему присуще нечто общее, что характерно для «анатомического» строения и движения конфликтов, для их исход­ного положения, структуры и динамики развития[[9]](#footnote-9).

**Известны две модели описания конфликта — структурная и процес­суальная.** Первая из них концентрирует внимание на анализе усло­вий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, которые влияют на конфликтное поведение. Вторая же модель, как следует из ее названия, делает акцент на процессе протекания кон­фликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто используется совмещение этих моделей, по­зволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта, оттенить его социально-психологическую специфику.

Чтобы подступиться к характеристике структуры конфликта, приведем примеры из российской действительности.

Пример первый. *В столичной торговой фирме из-за реальной угро­зы банкротства предстояло сократить на треть ее персонал. Такая «перс­пектива» серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководство фирмы было поставлено перед необходимостью кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные КЗоТом. Разнополюсность интересов создала конфликтную ситуацию.*

*Когда же администрация фирмы, наконец, решилась объявить список тех служащих, которые подлежали увольнению в первую очередь, конфликты, с рядом из них, стали фактом. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют имен­но их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а неко­торые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев. Только после этого страсти улеглись, и фирма продолжила свою де­ятельность с уменьшенным составом работников.*

Пример второй. *На относительно небольшом промышленном пред­приятии (около 400 работающих) одного из областных центров (скажем, Костромы) сложились непростые отношения между основными руководите­лями — директором и главным инженером. Директор (назовем его Петровым) продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным, уравно­вешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер (назовем ее Ивановой) в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.*

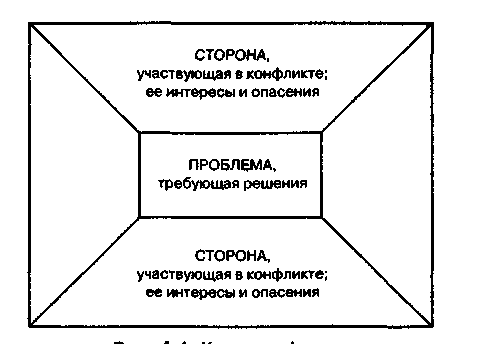
*Иванова, не довольствуясь высоким служебным положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание, естественно, не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может повредить делу, в частности, отрицательно отразиться на морально-психологической атмос­фере в коллективе, сплоченности людей.*

*Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной же подоплекой их неизменно оказывались амбициоз­ные устремления Ивановой. Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брало из городской водопроводной сети. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акты на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.*

*Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унизить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя, предупредил коллегу, что бу­дет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова стояла на своем, бо­лее того — активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюзного комитета и отраслевого управления областной администрации, издал приказ об отстранении главного инженера от должности за допущенную бесконтрольность и нанесенный предприятию материальный ущерб...*

При выявлении структуры конфликта полезно применение картографического метода. Его смысл состоит в графическом изображе­нии слагаемых конфликта, определении основной проблемы, разде­ляющей непосредственных участников конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту, констатации интересов и опа­сений сторон. Схематически карту конфликта можно представить примерно так:

**Карта конфликта**



Из схемы видно, что центральное место на ней отводится кон­статации той проблемы, которая вызвала противостояние конфлик­тующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются сто­роны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Конечно, карта — лишь инструмент, позволяющий составить более четкое описание элементов данного конфликта. Она может оказаться нужным подспорьем в управленческой практике по пре­дупреждению и улаживанию конфликтных ситуаций, предвидению их последствий.

*Так, при составлении карты упомянутой выше конфликтной си­туации в торговой фирме с достаточным основанием выделяется ее основная причина — предстоящее сокращение части персонала. В конфликты в той или иной форме могут быть вовлечены три сторо­ны: руководство фирмы, которому предстоит осуществить болезнен­ную операцию по увольнению трети сотрудников, чтобы тем самым избежать банкротства коммерческой организации; служащие фирмы, фамилии которых попали в список увольняемых и чьи интересы, та­ким образом, оказались затронутыми непосредственно; служащие фирмы, которым не грозит увольнение, но они, тем не менее, озабоче­ны результатами рассмотрения заявлений увольняемых в комиссии по трудовым спорам и судебных инстанциях, а также перспективой про­должения работы в сокращенном составе.*

*В случае острого межличностного конфликта в руководстве обла­стного предприятия проблема, приведшая к нему, сводится к напря­женности во взаимоотношениях директора и главного инженера. При этом Иванова в своем стремлении к неформальному лидерству в кол­лективе оказалась неспособной самокритично оценить проявленное ею халатное отношение к конкретное делу, обернувшееся для органи­зации заметным материальным ущербом, что и привело, в конечном счете, к ее освобождению от должности главного инженера. В свою очередь Петров — человек опытный, сознающий, насколько важно при сложившихся обстоятельствах проявить принципиальность, под­твердить свой авторитет руководителя, не допустить дальнейшего осложнения взаимоотношений с главным инженером, пошел на крайнюю меру наказания; и хотя освобождение Ивановой от долж­ности неадекватно ее проступку, оно было осуществлено в пределах трудового права и оправдывалось интересами недопущения раскола в коллективе. К этому конфликту в той или иной степени проявили интерес работники предприятия, представители профсоюза и област­ной администрации, безусловно, озабоченные стабильной и успешной работой предприятия[[10]](#footnote-10).*

Приведенные примеры иллюстрируют тот факт, что *исходное по­ложение, основу конфликта образует конфликтная ситуация,* порожда­емая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, группового поведения и межличностного взаимодействии Ситуация, ставшая конфликтной, означает такое стечение жизненных обстоятельств и пересечение интересов людей — отдельных лиц и общностей, которые создают почву, предпосылки для возможного столкновения между ними, т.е. объективно и субъективно обуслов­ленные противоречия, осознание сторонами несовместимости своих интересов, их разных подходов к преодолению препятствий, вставших на пути решения трудной задачи.

**Конфликтная ситуация включает в свою структуру ряд элементов.** Важнейший из них — это непосредственные участники (стороны, оп­поненты, субъекты) конфликта. Другой непременный элемент — проблема, требующая своего решения, основная причина, «яблоко раздора», т.е. предмет конфликта.

*Сторонами* выступают как отдельные лица, так и социальные группы, другие общности, организации. В конфликте могут взаимо­действовать индивид с индивидом, группа с группой, часть органи­зации с другой ее частью и т.д. В повседневной трудовой деятельно­сти и деловых отношениях часто возникают ситуации, когда круг вов­леченных в конфликт не ограничивается теми, кто непосредственно противостоит друг другу в стремлении осуществить свои интересы. Могут быть и косвенные участники из числа тех, кто, избегая прямой втянутости в противостояние, тем не менее, как-то заинтересованы в его развертывании и исходе, а потому либо способствуют разжиганию противоборства, «подливают масла в огонь», обостряют конфликт в расчете на свою выгоду, либо по тем или иным мотивам озабочены благожелательным разрешением конфликтной ситуации, прекраще­нием конфликта.

Социальная среда, как правило, заметно влияет на складывание конфликтного взаимодействия и поведение его непосредственных участников. Соучастники конфликта — свидетели, пособники, по­средники, арбитры и др. — становятся его активными подстрекателя­ми или нейтральными наблюдателями, источником провоцирования или сдерживания извне оппонирующих сторон. Учет этих факторов необходим при урегулировании конфликта.

Субъекты конфликта обладают некой силой, которая выражает их способность отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Эта сила вбирает: средства давления, включая и раз­личного вида технические устройства; осведомленность о проблеме, требующей решения, и позиции оппонентов, в том числе наличие дополнительных источников получения информации; статусное по­ложение участника конфликта, его нравственные приоритеты; фи­нансовые и иные ресурсы. Силу субъекту придает и его ранг, определяемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других.

Вопрос о ранге, ранговых различиях можно рассматривать и шире — в увязке с равенством людей и социальной справедливостью. Дело в том, что, как уже отмечалось, каждый отличается от другого человека здоровьем, полом, физическим и умственным развитием, волевой энергией и моральными качествами. Но к этим различиям относятся по-разному. Одних объединяет приверженность к равенству и всеобщей уравнительности, не терпящей чьего-либо превосходства. Другой подход предполагает непременное признание ранга, т.е. нео­динаковости, своеобразия и самобытности людей, отношение к ним соответственно с их личными свойствами и делами.

Социальное устройство в принципе невозможно без ранговых различий. Это находит свое подтверждение и в проявлениях конфликт­ного взаимодействия. При конфликтах к низшему, близко к нулево­му рангу относятся отдельные лица, выступающие только от своего имени и стремящиеся к реализации собственных потребностей. Более высоким рангом обладают те, кто отстаивает групповые пози­ции, выражает устремления той или иной (формальной или нефор­мальной) общности. К высшему рангу принадлежат организации и их представители, официальные лица, действующие на основе закона и от имени государства. Например, при конфликтном столкновении предпринимателя, главы частной фирмы с ответственными лицами региональной администрации или налоговой службы по поводу раз­решения финансово-хозяйственной проблемы ранг представителей властных структур будет, безусловно, выше.

Наряду с противостоящими сторонами другой важнейшей состав­ляющей структуры конфликтной ситуации являются их несовпадаю­щие интересы, намерения, цели. Они служат той «ядерной установ­кой», которая приводит участников конфликта в движение, диктует им выбор стиля поведения и средств борьбы. Нельзя исключать того, что цель может быть декларативной, отражающей искаженное представ­ление личности или группы о себе, своих намерениях. Обоснованно считается, что знание мотивов оппонентов дает «ключ» к пониманию конфликтной ситуации, позволяет с достаточной долей вероятности предвидеть ее превращение в ту или иную форму открытого противо­борства.

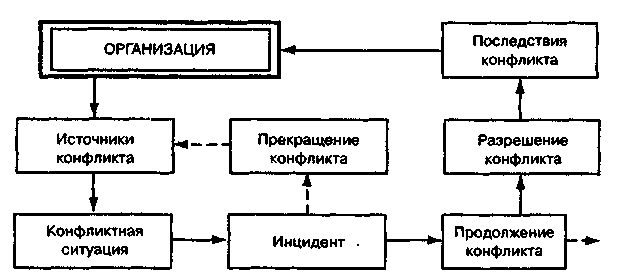
*Предмет конфликта —* это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит реше­нию и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и свя­занные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и ни распределение, статусное положение личности в организации и т п., о чем упоминалось в предыдущей главе при характеристике источ­ников конфликтов. Уточним дополнительно: объект конфликта - это конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны; ею может стать домовладение, земельный участок, автомобиль, производственное здание и другое имущество, а также социальная реаль­ность в виде гарантии занятости, должностной вакансии, размеров оплаты труда или пенсии, цены на продукты питания, непродоволь­ственные товары и услуги — все, что представляет собой объект личных, групповых и общественных интересов.

Мотивация находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми толь­ко путем лишения других сторон возможности реализовать их цели. В других же случаях (например, при конфликте ценностей) противо­стояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, точек зрения, аксиом.

Предмет конфликта должен отвечать ряду условий. Ему надлежит быть неделимым, т.е. не распадаться на самостоятельные проблемы, доступным каждому участнику в плане получения необходимых для определения своей позиции сведений, объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов. Субъект проти­воборства, воспринимая конфликт как той или иной сложности проблему, при возникновении конфликтной ситуации с неизбежнос­тью должен, во-первых, считаться с более широкой сетью социальных связей, несущих не только преимущества, но и возможные потери; во-вторых, полностью осознавать собственные интересы и готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, с пониманием от­носиться к позиции, занимаемой другими участниками конфликта.

**Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную.** Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рас­сматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженнос­ти в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон.

**Схема развития конфликта**



Как видно, на схеме во главу угла поставлена организация — объединение лиц, занятых совместной деятельностью и реализующих как общие, так и личностно значимые цели. Всякая организация, экономическая в том числе, не может обходиться без внутренней на­пряженности, без противоречий и столкновений в межличностных и межгрупповых отношениях, без того, что в силу объективных и субъективных причин становится источником конфликта. Иными словами, любому конфликту реально предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся потенциальные стороны проти­воборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного поведения.

Так подготавливается *предконфликтная стадия.* Ее исходная, на­чальная фаза — конфликтная ситуация, которая, как отмечалось выше, выявляет оппонентов и причинную обусловленность конф­ликта. Но определение противостоящих сторон с их несовместимы­ми интересами и возможными опасениями, обозначение предмета разногласий и расхождения, занимаемых субъектами позиций — это еще не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству.

Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент — вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт

*Так, в столичной торговой фирме, в которой предстояло значи­тельное сокращение персонала, непосредственными сторонами конфликтной ситуации оказались руководство фирмы и служащие, чьи фамилии были включены в список подлежащих увольнению Инцидентами, в данном случае, стали обращения последних к руковод­ству фирмы за разъяснениями и в комиссию по трудовым спорам с перспективой передачи дела в суд.*

*Сложные взаимоотношения между директором и главным инже­нером промышленного предприятия в Костроме также создали кон­фликтную ситуацию. Инцидентом, ставшим вызовом на открытый конфликт, явился отказ главного инженера выполнить требование директора представить письменное объяснение факту переплаты де­нежных сумм за пользование городской водопроводной сетью.*

Следовательно, конфликтная ситуация возникает до инцидента; она может создаваться как объективно (вне воли и желания людей), в силу складывающихся обстоятельств, так и субъективно, из-за мо­тивов поведения, преднамеренных устремлений оппонирующих сторон. Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохра­няться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Инцидент, таким образом, полностью зависит от ситуации, он без нее просто не может произойти. Существенно и то, что конфликтная ситуация и инцидент могут быть либо спровоцированными, заранее спланированными (как это произошло в торговой фирме в условиях угрозы банкротства), либо спонтанными, стихийно возникшими (как это случилось в межличностных отношениях директора и главного ин­женера костромского предприятия).

Эти моменты, безусловно, весьма значимы. Объективно возник­шие конфликтная ситуация и инцидент могут прекратиться, не по­лучить дальнейшего развития только в результате изменения объек­тивных обстоятельств. Субъективно возникшие ситуация и инцидент могут закончиться как в силу объективных перемен, так и по иници­ативе самих оппонирующих сторон. К тому же случайный конфликт менее подвержен урегулированию, чем заранее предусмотренный.

С управленческой точки зрения важно учитывать, как субъекты воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к инци­денту. Ведь реакция и действия людей совершаются, как правило, в соответствии с их взглядами, нравственной позицией, особенностями темперамента и характера. От того, как оппоненты интерпре­тируют происшедшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта.

Известно, что всякие взаимоотношения, в том числе и служебно-деловые, эффективны только при честном партнерстве, уступчивости и сдержанности сторон, при обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если уж они неизбежны. При этом име­ет значение эмпатия — готовность и способность, что называется, «влезть в чужую душу», разглядеть в другом доброе, уловить нечто общее и объединяющее с ним.

В жизни же чаще случаются чувственно обусловленные столкно­вения, берут верх эмоции, которые мешают участникам конфликтов взглянуть на себя со стороны, сковывают свободу выбора способов конфликтного поведения. Потому для оппонирующих сторон важ­но с самого начала действовать, опираясь на сознание и интуицию, ограничивая проявление эмоций, особенно отрицательных.

*К примеру, конфликт между руководителями одного из предприятий Костромы мог бы вовсе не произойти, сумей главный инженер Иванова удер­жать под контролем свою чувственную реакцию на законное требование директора представить письменное объяснение допущенной с ее стороны халатности. Да и Петров, как многоопытный руководитель, имел возмож­ность с должным пониманием отнестись к резкости, проявленной главным инженером, добиться представления объяснительной записки и принять ад­министративные меры, более адекватные промахам Ивановой в работе. Вместо этого и главный инженер, и директор оказались в плену эмоций, ста­ли апеллировать к свидетелям их конфликтных взаимоотношений, что могло привести к расколу в коллективе.*

Конфликтная ситуация нередко возникает, обостряется и пере­ходит в фазу инцидента из-за того, что совместно работающие люди не желают слушать и слышать друг друга, не всегда владеют навыка­ми выражать свою мысль, свое отношение к тому или иному факту ясно и четко.

Чтобы удостовериться в этом, можно использовать психологическое тестирование на определение уровня общительности, самоконтроля в общении, стратегии конфликтного поведения и т.п.

Есть ряд других моментов, которые нужно принимать во внимание при анализе ситуации и вызванном ею инциденте. Вообще пред конфликтная стадия характерна тем, что ни одна из оппонирующие сторон не утвердилась полностью в своих притязаниях и на занятой позиции. И хотя основные требования заявлены, предприняты шаги к обострению ситуации, участники столкновения пока не увязли в конфликте, испытывают сомнения в его благополучном для себя ис­ходе, проявляют колебания и нерешительность. На этом этапе велик шанс предотвратить нежелательное развитие событий или направить открывшееся противоборство в более приемлемое русло.

Тому, кто намерен управлять конфликтом, надо располагать на­дежной информацией о конфликтной ситуации, чтобы иметь воз­можность для обстоятельного анализа позиций сторон, вовлеченных в конфликт. При этом целесообразно сосредоточить внимание на ос­новных параметрах конфликтного процесса, к которым, безусловно, относятся: состав участников столкновения интересов; предмет и масштаб конфликта; непосредственная причина, приведшая к инци­денту; характер и степень остроты противоречий.

Одной констатации «болезни», безусловно, недостаточно. Нуж­ны выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складывались между участниками конфликтного противостояния, тех рубежей, которые они занимают на данной стадии, той активности или пас­сивности в действиях, которую оппоненты демонстрируют. Только тщательный анализ, подкрепленный столь же обстоятельным диаг­нозом, позволит спрогнозировать то, по какому «сценарию» будет развиваться конфликтная ситуация, что последует за инцидентом[[11]](#footnote-11).

*Первая фаза собственно конфликтной стадии,* наступающей пос­ле инцидента, вместе с резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации отличается тем, что стороны атакуют друг друга, вызывая ответные действия, противодействие. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых — на­ступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их сто­роны. Эмоционально такое поведение очень часто сопровождается нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и не­приязни к психологической несовместимости и откровенной враж­дебности.

Эта фаза конфликтного поведения, приводя к усилению конф­ронтации, вместе с тем стимулирует наступление момента «переоцен­ки ценностей» с учетом перемен, происшедших в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Наступает *фаза выбора путей даль­нейшего взаимодействия оппонентов.*

Выбор возможен двоякий: либо при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отноше­ниях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликт­ной ситуаций; либо эскалация, продолжение конфликта, доведение его до более высокой степени обострения.

При продолжении конфликта процесс противоборства, есте­ственно, интенсифицируется, противостоящие стороны мобилизуют дополнительные силы и средства, ресурсы и контрресурсы. Дело мо­жет дойти до крайней черты, тупиковой Ситуации, когда конфрон­тация реально угрожает превратиться в саморазрушающее действие. Осознание конфликтующими сторонами опасности такого положения приводит их, в конце концов, к переосмыслению своих целей и инте­ресов, пересмотру стратегии и тактики поведения. По инициативе са­мих участников конфликтного противоборства или посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во вза­имоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом.

Со стороны тех, кто заинтересован в урегулировании конфликта, должны быть проявлены готовность к определению стратегической линии поведения и программы действий, а также способность выра­ботать тактику влияния на процесс развертывания конфликтного противоборства и его участников. Это требует принятия управлен­ческих решений, проверки их практической реализации, внесения при необходимости корректировок в стратегический план и тактику действий, оперативного получения сведений об эффективности (или неэффективности) предпринимаемых шагов. Названные меры, вмес­те взятые, дают возможность не только держать конфликтное столкновение под контролем, но и воздействовать на него с целью нахож­дения и осуществления в данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Определяя меры по примирению конфликтующих сторон, нуж­но учитывать и несхожесть, некоторые различия в содержании таких терминов, как «завершение», «урегулирование», «разрешение» кон­фликта. Они не совпадают по своему значению, несут разную смыс­ловую нагрузку.

Под завершением понимается всякое окончание, прекращение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, достижения определенного согласия между ними, так и по­степенного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основная предпосылка завершения конфликта — устране­ние объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию.

Урегулирование конфликта — это, как правило, приведение кон­фликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства. Оно воз­можно в том случае, когда стороны приходят к убеждению, что до­стижение удовлетворяющих их договоренностей гораздо выгоднее продолжения конфликта.

Разрешение конфликта предполагает его завершение по доброй воле самих оппонентов, достижение ими совместно найденного ре­шения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и спосо­ба действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного типа конфликта.

*Ослабление противостояния есть первая фаза уже послеконфяиктной стадии.* Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта.

Напряженность ситуации спадает, причины,- вызвавшие проти­востояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Все возвращается или «на круги своя», или наступает пора установления новых форм взаимодействия, возможного согласия и сотрудничества бывших оппонентов.

*Заключительная фаза послеконфликтной стадии — подведение итогов, оценка результатов.* Последствия конфликта зависят от мно­гих факторов объективного и субъективного порядка, манеры пове­дения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта.

Но при любом исходе последствия конфликта оказывают опре­деленное влияние на организацию и ее персонал. К примеру, конф­ликтная ситуация в столичной торговой фирме, вызванная необхо­димостью сокращения значительного числа сотрудников, длительное время держала коллектив в напряжении, затронув интересы как фир­мы в целом, так и многих ее служащих. Более скоротечным, но по-своему болезненным не только для непосредственных участников, но и для всего трудового коллектива стал конфликт между директором и главным инженером костромского предприятия. В обоих случаях последствия конфликтов не поддаются однозначной оценке.

В воздействии последствий конфликтного противоборства на отдельных лиц, социальные группы, всю организацию, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесо­образность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Необходимо при анализе и оценке как позитивных, так и негативных последствий любого конфликтного столкновения соблюсти научный подход, подлинную объективность, избежать преувеличений в ту или другую сторону.

Производственные конфликты могут осуществляться в следующих основных формах: образование клик, за­бастовки, саботаж, интриги.

*Кликой* называется группа сотрудников, активно проти­вопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии. Их цель состоит в захвате реальной власти в организации либо упрочении своих позиций.

*Интрига —* это нечестное запутывание окружаю­щих, чтобы вынудить их к действиям, выгодным ини­циаторам и нанесению ущерба тем, против кого она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, которая распространяется через «третьи руки», очерняя или обеляя людей и их поступки.

*Забастовка —* это временное организованное пре­кращение работы с выдвижением совместных требо­ваний к администрации. Как правило, она заранее пла­нируется, но при крайнем обострении отношений мо­жет вспыхнуть стихийно.

Трудовое законодательство многих стран, в том числе и России, регулирует организацию и проведение заба­стовок. Но последние бывают и незаконными (напри­мер, сидячие забастовки; забастовки с применением насилия; нарушающие условия контракта и т.п.)[[12]](#footnote-12).

Выделяют следующие формы забастовок:

1) Прекращение работы и уход с рабочего места.

2) Работа по правилам (итальянская забастовка). Их неукоснительное соблюдение нарушает обычный ход трудового процесса из-за нестыковок, быст­ро преодолевать которые неформальными мето­дами персонал как раз и отказывается. Такая за­бастовка не регулируется законом и не создает основы для привлечения работников к ответствен­ности.

3) Замедленная работа, например в темпе, состав­ляющем половину от нормального.

4) Пульсирующая забастовка (люди работают не­полное время, например час в смену, или отдель­ными группами).

5) Оккупационная забастовка (работа прекращает­ся, но все находятся на своих местах).

6) Активная забастовка (работа по-своему). Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности: полное или частичное удовлетворение требова­ний участников; постепенное угасание под влиянием бед­ственного положения семей или бойкота хозяев; организо­ванное отступление; «слом» с помощью силы или маневра. Последнее может иметь следующие формы:

— судебное преследование организаторов и уча­стников;

— устранение лидера путем подкупа, шантажа, физического насилия;

— призыв властей к прекращению забастовки или их силовые действия;

— организация штрейкбрехерства (привлечение временных работников) или локаут (увольнение всех участников);

— полное или частичное удовлетворение требо­ваний бастующих.

*Саботаж* всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций. Правила, регламентирующие их деятельность, бывают порой настоль­ко жесткими, что продуктивная работа оказывается воз­можной только при их нарушении; неукоснительное же их исполнение (в чем саботаж часто и проявляется) ее парали­зует. Работники обычно прибегают к этому методу, чтобы отстоять свои, законные, по их мнению, права.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании возникающих нару­шений или, наоборот, излишнем к ним внимании; в результате происходит либо дезорганизация, либо за­держка работы. Второй основан на сознательном инс­пирировании неполадок, приводящем в конечном ито­ге к тем же последствиям. Объектами саботажа могут быть: 1) организация работы (их эффективные, но не узаконенные приемы заменяются официальными, но противоречащими ре­альностям жизни); 2) техника и материальные ресурсы (они выводятся из строя или нерационально использу­ются с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к ис­полнителям).

Взаимосвязанность производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают про­стои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачи­ваемым отдыхом.

## 1.3. Основные модели поведения в конфликтах.

Если конфликтное взаимодействие детерминировано сложив­шейся ситуацией во взаимоотношениях партеров, то, по крайней мере, у одного из них, если он обладает достаточно развитыми способ­ностями самоконтроля, существует немало возможностей выйти из конфликтной ситуации или же попытаться разрешить ее. Здесь мо­жет быть несколько вариантов возможных действий:

1) выйти из конфликтной ситуации, избежать столкновения интересов, целей, позиций и т.п., не настаивая на своем, но и не ус­тупая сопернику;

2) настоять на своем, пойдя при этом на обострение взаимоот­ношений с партнером;

3) уступить другому, пренебречь какими-то, не самыми глав­ными своими интересами;

4) пойти на компромисс с соперником, уступив в чем-то в об­мен на уступки с другой стороны;

5) попытаться разрешить конфликтную ситуацию поисками путей, удовлетворяющих пожелания, интересы и стремления обеих сторон.

Конкретно выбираемая линия (стратегия) поведе­ния в любом из возможных вариантов взаимодействия с партнером определяется не только личностными особенностями втянутых в конфликтное взаимодействие лиц, но и обстоятельствами конкрет­ной ситуации. Это взаимное наложение друг на друга двух рядов де­терминации конфликтной ситуации - ситуационной и личностной - приводит к тому, что каждое конфликтное взаимодействие весьма своеобразно. Оно всегда индивидуально, если не по обстоятельствам своего возникновения и развертывания, то, как минимум, по лично­стным особенностям партнеров межличностного взаимодействия, каждый из которых вносит в него нечто свое, свойственное только ему. Поэтому задача выхода из конфликта или его разрешения каж­дый раз является новой и хотя бы в небольшой мере (а иногда и в очень большой) - творческой, требующей напряжения интеллекту­альных и эмоциональных ресурсов личности, оказавшейся в кон­фликтной ситуации.

Но каким бы образом ни развивались события в межличност­ном конфликте, общая для всех ситуаций тенденция, связанная с по­пытками разрешить конфликт состоит в следующем: разрешение конфликта означает устранение его причин. Но чтобы добиться та­кого исхода, необходимо найти точки, пути сближения с партнером (партнерами) в понимании того, что существует единство с ним в сфере главных интересов и задач. Именно такой подход предполага­ет возможность и создает предпосылки для дружественного разре­шения конфликта, чтобы в результате не возникло разделения на "победителей" и "побежденных", не зародились истоки новой кон­фликтной ситуации[[13]](#footnote-13).

Таким образом, одним из первых шагов разрешения конфликта является факт признания существующих между индивидами противоречий. Бывают случаи, ког­да один из оппонентов еще не в полной мере осознал причины воз­никновения проблем. Когда же наличие противоречий осознают обе стороны конфликта, откровенный разговор помогает четче опреде­лить *предмет спора,* очертить *границы взаимных претензий,* выявить *позиции сторон.* Все это открывает следующую стадию в развитии конфликта — стадию совместного поиска вариантов его разрешения.

Совместный поиск выхода из конфликтной ситуации также пред­полагает соблюдение ряда условий, например:

• отделить реальные причины конфликта от инцидента — фор­мального повода для начала столкновения;

• сконцентрировать внимание на существующих проблемах, а не на личных эмоциях;

• действовать по принципу «здесь и сейчас», т. е. решать пробле­мы, непосредственно ставшие причиной данного конфликта, не вспоминая другие спорные события и факты;

• создавать обстановку равного участия в поисках возможных вариантов урегулирования конфликта;

• говорить только за себя; уметь слушать и слышать другого;

• соблюдать уважительное отношение к личности оппонента, го­ворить о фактах и событиях, а не о качествах той или иной лич­ности;

• создавать климат взаимного доверия и сотрудничества[[14]](#footnote-14).

Если в межличностном конфликте преобладают негативные тен­денции (взаимная неприязнь, обиды, подозрения, недоверие, враж­дебные настроения и т. д.) и оппоненты не могут или не желают идти на диалог, то в качестве первого этапа урегулирования конфликта следует использовать так называемые **косвенные методы урегулиро­вания межличностного конфликта.** Рассмотрим некоторые из этих методов.

**1. Метод «выхода чувств».** Оппоненту дают возможность выска­зать все, что у него наболело, и тем самым понижают спровоцирован­ное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение. После этого человек в большей степени предрасположен к поиску вариан­тов конструктивного урегулирования конфликтной ситуации.

**2. Метод «положительного отношения к личности».** Конфликту­ющий, прав он или виноват — всегда страдалец. Надо высказать ему свои сочувствия и дать положительную характеристику его личным качествам типа: «Вы человек умный и т. д.» Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный способ разрешения конфликта.

**3. Метод вмешательства «авторитарного третьего».** Человек, на­ходящийся в межличностном конфликте, как правило, не восприни­мает высказанных оппонентом в его адрес положительных слов. Оказать содействие в таком деле может некто «третий», пользую­щийся доверием. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.

**4. Прием «обнаженная агрессия».** В игровой форме в присут­ствии третьего лица оппонентам дают «выговориться о наболевшем».

В таких условиях ссора, как правило, не достигает крайних форм, и напряжение в отношениях оппонентов понижается.

**5. Прием «принудительного слушания оппонента».** Конфликту­ющим ставят условие внимательно слушать друг друга. При этом каждый, прежде чем ответить оппоненту, должен с определенной точностью воспроизвести его последнюю реплику. Сделать это до­статочно трудно, так как конфликтующие слышат только себя, при­писывая оппоненту слова и тон, которых в действительности не было. Предвзятость оппонентов друг к другу становится очевидной и накал напряженности в их отношении спадает.

**6. Обмен позиций.** Конфликтующим предлагает высказывать пре­тензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им «вый­ти» за пределы своих личных обид, целей и интересов и лучше понять своего оппонента.

**7. Расширение духовного горизонта спорящих.** Это попытка вы­вести конфликтующих за рамки субъективного восприятия конфлик­та и помочь увидеть ситуацию в целом, со всеми возможными послед­ствиями[[15]](#footnote-15).

Важным этапом на пути разрешения конфликта является сама го­товность к его разрешению. Такая готовность появляется вследствие переоценки ценностей, когда одна или обе конфликтующие сторо­ны начинают осознавать бесперспективность продолжения проти­востояния. В этот период происходят перемены в отношениях к си­туации, к оппоненту и к самому себе. Меняется также конфликтная установка.

Для успешного разрешения конфликта, в конечном счете, необхо­димо, чтобы обе стороны проявили желание его разрешить. Но если такое желание будет проявлено хотя бы одной стороной, то и это даст больше возможностей и другой стороне для встречного шага. В меж­личностном конфликте работников организации с клиентами, люди как бы обоюдоскованы взаимными обидами, претензиями и другими негативными эмоциями. Сделать первый шаг на пути к разрешению конфликта довольно трудно: каж­дый считает, что уступить должен другой. Поэтому готовность к разрешению конфликта, проявленная одной из сторон, может сыг­рать решающую роль в разрешении конфликта в целом.

Основываясь на типологии P.M. Бремсона, в современном менеджменте выделяют типологию «трудных клиентов» и предлагают следующие условия преодоления конфликтных ситуаций в общении с ними:

**"Паровой каток"**

Это человек, который из любой ситуации стремится извлечь выгоду. Для достижения своих целей готов смести все на своем пути, лишь бы показать, кто здесь главный. Он, как правило, грубый и бесцеремонный человек.

Общаться с подобным типом клиентов сложно. Главное правило - не заряжаться эмоционально. Вы рискуете потерять самоконтроль, перестанете адекватно воспринимать ситуацию, начнете оправдываться или вести себя также бурно и агрессивно. Ваше оружие - невозмутимость и терпение. Если покупатель не переключается на обсуждение качества услуги или товара, к которым он имеет претензии, дайте ему возможность выплеснуть эмоции, затем снова вернитесь к сути вопроса. Можно использовать метод "заезженной пластинки", т. е. спокойно отстаивать свою позицию. Не переживайте, если Вам не удалось разрядить ситуацию и решить проблему. Иногда лучше "не подставляться", чем быть раздавленным паровым катком.

**"Разгневанный ребенок"**

Поведение такого человека плохо предсказуемо. Он не может или не привык контролировать свои эмоции и практически всегда стремится обвинить в своих проблемах весь свет.

Методы работы с такими покупателями во многом зависят от ситуации. Если "разгневанный ребенок" один в Вашем отделе, то, выдержав паузу, дайте ему остыть. Затем попытайтесь доброжелательно выяснить причину недовольства. Если же клиентов много, помните: неважно, кто прав, а кто виноват в публичном скандале, важно, кто и как себя в этой ситуации ведет. Поэтому постарайтесь не ввязываться в "бои в песочнице", т. к. вывод о вашем непрофессионализме будет сделан моментально.

Самый результативный путь - конкретные вопросы, которые помогают разобраться, в чем дело. С их помощью Вы "гасите" эмоции, обращаясь к фактам. Главное правило - сохраняйте позицию профессионала, вежливого и корректного.

**"Жалобщик"**

Этот тип подразделяется на "реалистичных жалобщиков" и тех, кто жалуется на воображаемые обстоятельства. Первая категория клиентов в определенном смысле является Вашим помощником. Кто еще может дать Вам столь полную информацию о недостатках в работе организации? Но отделяйте зерна от плевел! Уже то, что Вы внимательно выслушали клиента, нейтрализует и успокаивает его. Если жалоба обоснована, извинитесь и примите меры по исправлению. Существует заблуждение, что, прежде всего, нужно показать клиенту, что он не прав, и тем самым якобы выиграть борьбу. Увы! Сопротивление порождает еще большее сопротивление. И претензии из сферы "обоснованных" могут перейти в "необоснованные".

Ни в коем случае не сочувствуйте жалобщику. Человеку такого типа жалость нужна как воздух, и он вытянет из Вас, как говорится, все соки. Есть, правда, исключение из правил - старики, рассказывающие о своих проблемах. Для них часто сотрудник организации становится исповедником. Поэтому старайтесь уделять внимание пожилым людям. Вы потратите на это время, зато сохраните доброе отношение клиента не только к себе, но и к компании в целом.

**"Хочу поругаться"**

Это тип очень близок к "паровому катку" и "разгневанному ребенку", но у него другие цели. Человек просто отводит душу, компенсируя семейные или рабочие проблемы за счет сотрудников организации. Он постоянно чем-то недоволен, ищет и находит болевые точки, подстрекает к конфликту. С таким клиентом лучше не связываться. Если не удается перейти к спокойному обсуждению конкретной проблемы, дайте клиенту понять, что ссориться Вы не намерены и предпочитаете говорить только по делу.

**"Сверхточный" (всезнайка или аккуратист)**

Это особо скрупулезный человек. Он может задавать вопросы, выходящие за рамки Ваших знаний. Отличные помощники в общении с таким покупателем - аккуратность, профессионализм, владение полной информацией о предлагаемой услуги (продукции). При этом не стоит бояться взять тайм-аут и проконсультироваться у более знающего сотрудника. Ведь человек не пытается поймать Вас на незнании, чтобы унизить. Он просто привык выдвигать повышенные требования и к себе, и к другим.

**"Не знаю, чего хочу"**

Такие покупатели кажутся абсолютно безвольными. Они идут у всех на поводу, легко поддаются на уговоры, всегда прислушиваются к рекомендациям продавца. Но при этом с такой же легкостью меняют свое мнение о сделанной покупке: "Когда Люся говорит, Люся права, когда мама говорит, мама права…"

Поэтому, если вы хотите избежать конфликтных ситуаций в общении с подобными клиентами, им лучше не советовать выбрать тот или иной товар (услугу), предпочтительней дать информацию о достоинствах каждого, предложив сделать выбор самостоятельно[[16]](#footnote-16).

**Выводы по первой главе.**

Межличностный конфликт – один из уходящих в глубину тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения их интересов, оценок, целей. Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начина­ется с определения его предмета, и сделать это зачастую отнюдь не легко. Многие конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию, что специалист вынужден как археолог вскрывать один слой за другим. Напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предме­ты, множественные «болевые точки».

Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рас­сматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженнос­ти в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

# Глава 2. Эмпирическое исследование решения конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг».

## 2.1. Организация и методы исследования.

Компания ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» работает более 7 лет на рынке. Основной вид деятельности компании - покупка/продажа и транспортные перевозки компьютерной техники, комплектующих и сетевого оборудования.

Руководители транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг», прежде всего, обращают внимание на качественную сторону совместной работы, прекрасно понимая, что только точное, быстрое и аккуратное исполнение запросов и пожеланий партнеров дает им возможность сосредоточить внимание на своем бизнесе, помогает находить наиболее эффективные решения в области удовлетворения покупательского спроса, оптимизировать свои затраты, укреплять свои позиции на потребительских рынках в непростых российских условиях.

Позиция компании состоит в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними в области современных информационных технологий.

Руководство компанией отмечает, что возникающие конфликтные ситуации в трудовом коллективе и в общении с клиентами сильно подрывают престиж фирмы и следование миссии и целям организации.

Таким образом, **цель эмпирического исследования** определить пути решения конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг».

***Задачи исследования***:

1. Провести психологическую диагностику конфликтного поведения сотрудников транспортной компании.
2. Провести анализ конфликтных ситуаций, возникающих в процессе взаимодействия сотрудников в трудовом коллективе и с клиентами.
3. Определить условия преодоления конфликтных ситуаций в транспортной компании.

В эмпирической исследовании принимали участие 15 человек – трудовой коллектив компании – менеджеры, руководители подразделений, операторы.

Методы исследования:

1. Наблюдение;
2. Психологическое тестирование;
3. Интервью;

**Характеристика методов исследования.**

***Наблюдение***

Наблюдение представляет собой целенаправленное и систематизированное восприятие социального явления, черты которого, соответ­ствующим образом классифицированные и закодированные, регистри­руются исследователем. Формы и приемы регистрации могут быть различными: бланк или дневник наблюдения, фото- или киноаппарат, видеотехника и т. п.

Специфика наблюдения как метода сбора первичной информа­ции заключается в способности анализировать и воспроизводить яв­ление в его целостности, поставлять разносторонние и достаточно полные сведения.

В ходе наблюдения может фиксироваться то, что невозможно зарегистрировать никаким иным методом, а именно стиль поведения, жесты, мимика, движения индивидов и целых групп. Наблюдение ис­пользуется вкупе с другими методами сбора информации, обогащая бесстрастную статистику живым материалом восприятия. Наблюдение дает более глубокий, но менее репрезентативный материал, чем опрос. Применение в паре двух методов часто дает весьма эф­фективные результаты, например при изучении степени активности населения на электоральных собраниях.

Выделяют две основные разновидности: *включенное* и *не включенное наблюдение.*

Если исследователь изучает бригады рабочих со стороны (регистрирует все типы действий, реакции, формы общения и т.д.), то он проводит не включенное наблюдение. Если же устроился работать на предприятие, (участие может быть анонимным или не анонимным), то он проводит включенное наблюдение.

***Интервью.***

Интервью – это беседа, очный опрос. Интервью является разновидностью опроса. Опросом называется метод сбора вербальной информации. Само слово «опрос» уже предполагает, что главное здесь – задавать вопросы в надежде получить исчерпывающие ответы. Те, кто задает вопросы, называются исследователями (применительно к интервью – интервьюеры), а те, кто отвечает на них, - респонденты.

***Психологическое тестирование.***

Психологическое тестирование сотрудников транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» проводилось по трем методикам.

***Тест описания поведения К.Томаса.***

В нашей стране тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин "разрешение конфликтов", он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере, двумя обстоятельствами, осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная со вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов:

1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс;

4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

***Тест «Самоконтроль в общении (М. Снайдера).***

Тест позволяет выявить уровень коммуникативного контроля. По мнению М. Снайдера люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент».

Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты у них более устойчивое «Я» мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Тест М. Снайдера состоит из 10 вопросов. Набранная респондентами сумма балов свидетельствует об уровне коммуникативного контроля.

***Тест «Оценка уровня общительности» В.Ф. Ряховского.***

Тест позволяет оценить уровень общительности (коммуникабельности) респондента. В.Ф. Ряховский выделяет следующие уровни общительности:

1. Некоммуникабельный – на такого человека трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий.
2. Замкнутый – недоверчивый, предпочитает одиночество, у такого человека мало друзей. Новая работа и контакты могут надолго вывести из равновесия.
3. Низкий уровень общительности – человек чувствует себя уверенно в незнакомой обстановке, новые проблемы не пугают, однако, с новыми людьми сходится с оглядкой и недоверием, в спорах и диспутах участвует неохотно. В высказываниях такого человека слишком много сарказма, без всякого на то основания.
4. Средний уровень общительности – любопытный, разговорчивый, любит высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение у окружающих. Охотно знакомится с новыми людьми, любит быть в центре внимания, никому не отказывает в просьбах, хотя не всегда может их выполнить. Бывает, вспылит, но быстро отходит. Не достает усидчивости, терпения при столкновении с серьезными проблемами.
5. Высокий уровень общительности – «рубаха-парень», всегда в курсе всех дел, принимает участие во всех дискуссиях, всюду чувствует себя в своей тарелке. Берется за любое дело, хотя не всегда может его выполнить до конца.
6. Болезненный характер коммуникабельности – говорлив, многословен, вмешивается в дела, которые не имеют к нему никакого отношения. Берется судить о проблемах, в которых совершенно не компетентен. Часто бывает причиной всякого рода конфликтов в окружении. Вспыльчив, обидчив, нередко бывает необъективен. Серьезная работа не для него, людям с ним очень трудно.

Отношение респондента к тому или иному уровню общительности определяется по сумме набранных баллов. Тест включает в себя 16 вопросов.

На основе полученных в ходе наблюдения и тестирования данных делается анализ общительности, склонности к конфликтному поведению и отдельно по каждому респонденту. На основе данных, собранных в процессе интервью, проводится анализ конфликтных ситуаций, возникающих в транспортной компании.

## 2.2. Анализ результатов эмпирического исследования.

Первый этап исследования заключался в установлении методом наблюдения мнения о каждом респонденте, его личностных и поведенческих особенностях. Применялся метод включенного наблюдения, так как исследователь является сотрудником данной организацией и коллегой по работе испытуемых.

**Результаты наблюдения.**

|  |  |
| --- | --- |
| *Испытуемые* | *Личностные и поведенческие особенности* |
| 1 | Добродушный, спокойный, открытый, общительный человек |
| 2 | Напористый, скрытный, общительный, склонен к конфликтному поведению |
| 3 | Общительный, немного суетливый, добродушный, веселый, с хорошим чувством юмора |
| 4 | Необщительный, упрямый, скрытный, хорошо знает свое дело, склонен к конфликтному поведению |
| 5 | Любознательный, открытый, всегда поддержит беседу по любому вопросу, в общении легок. |
| 6 | «Себе на уме», общительный, но скрытный, уходит от конфликтов, всегда находит компромисс или оправдание |
| 7 | Неуверенный, застенчивый, мягкотелый, пытается всем угодить |
| 8 | Мягкий, спокойный, общительный, дружелюбный |
| 9 | Резкий, необщительный, склонный к конфликтам |
| 10 | Суетливый, общительный, добродушный, бесконфликтный |
| 11 | Веселый, многословный, немного надоедливый, склонен к созданию конфликтных ситуаций |
| 12 | Не терпеливый, вспыльчивый, общительный, конфликтный |
| 13 | В общении настороженный, застенчивый, говорит только по существу, бесконфликтный |
| 14 | Развязный, говорит с сарказмом, неуместно шутит, склонен к конфликтам |
| 15 | Тихий, спокойный, добродушный, бесконфликтный |

Данные наблюдения свидетельствуют о том, что 6 человек в группе склонны к созданию конфликтных ситуаций: 2 человека из них отличаются резкостью, напористостью в общении, в то же время они общительны, хотя зачастую могут создавать конфликтные ситуации; 2 человека из 6, склонных к конфликтам, также являются общительными людьми, но в тоже время они развязны, многословны, отпускают неуместные шутки - неприятны в общении, что является причиной создания ими конфликтных ситуаций; и двух человек в конфликтной группе отличает необщительность, скрытность, упрямость.

Составим диаграмму, наглядно отражающую типы людей в конфликтной группе:



Далее охарактеризуем бесконфликтную группу сотрудников транспортной компании, в эту группу в которую входят 9 человек, среди них можно выделить 4 человека, которые отличаются веселым нравом, болтливостью, добродушием, открытостью; 3 человека отличается спокойствием, уравновешенностью, дружелюбием; 2 человека застенчивы, неуверенны в себе, стремящиеся всем угодить.



Таким образом, результаты наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 40 % людей, способных создавать конфликтные ситуации и 60 % инженеров бесконфликтных в общении.

Составим общую диаграмму по группе.



Следующим этапом эмпирического исследования было психологическое тестирование сотрудников транспортной компании.

Задачи тестирования:

1) выявить уровень общительности;

2) определить уровень коммуникативного самоконтроля;

3) определить стиль конфликтного поведения сотрудников транспортной компании.

**Результаты тестирования.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Показатели | | | Общий вывод |
| Стиль конфликтного поведения | Уровень общительности | Самоконтроль в общении  (коммуникативный контроль) |
| 1 | Сотрудничество  Компромисс | Высокий уровень | Средний уровень | Чрезмерно общителен, способен на сотрудничество, компромисс; искренен, но не сдержан в эмоциональных проявлениях |
| 2 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 3 | Сотрудничество | Нормальная коммуника-бельность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 4 | Избегание | Низкий уровень | Высокий уровень | Необщителен, избегает конфликтов, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 5 | Сотрудничество  Компромисс | Нормальная коммуника-бельность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству и компромиссу, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 6 | Компромисс  Избегание | Средний уровень | Средний уровень | Весьма общителен, склонен к поиску компромисса или избегает конфликты, не всегда сдержен в эмоциональных проявлениях |
| 7 | Приспособление | Низкий уровень | Высокий уровень | Необщительный в конфликтной ситуации старается приспособиться; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 8 | Сотрудничество | Нормальная коммуника-бельность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации. |
| 9 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 10 | Компромисс  Избегание | Высокий уровень | Высокий уровень | Чрезмерно общительный, находит компромисс или избегает конфликта, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 11 | Компромисс  Избегание | Высокий уровень | Средний уровень | Чрезмерно общителен, находит компромисс или избегает конфликта, не всегда сдержен в эмоциях |
| 12 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 13 | Сотрудничество | Низкий уровень | Средний уровень | Не общительный, способен к сотрудничеству в конфликтной ситуации; не сдержен в эмоциональных проявлениях |
| 14 | Соперничество | Высокий уровень | Низкий уровень | Чрезмерно общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 15 | Избегание компромисс | Низкий уровень | Высокий уровень | Не общительный, избегает конфликтов или идет на компромисс; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |

Анализируя полученные в результате диагностики показатели, мы приходим к выводу, что 4 респондента обладают высоким уровнем общительности – эти люди всюду чувствуют себя в своей тарелке, но не всегда доводят дело до конца. 7 человек обладают средним уровнем общительности, их характеризует любопытность, разговорчивость, однако им не достает усидчивости, терпения при столкновении с серьезными проблемами. 4 человека отличатся низким уровнем общительности – они замкнуты, предпочитают одиночество.



Рассматривая уровень самоконтроля в общении, мы приходим к выводу, что большинство сотрудников компании (7 человек) обладают высоким уровнем коммуникативного контроля, они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации, в состоянии даже предвидеть впечатление, которое произведут на окружающих. Четыре человека обладают средним уровнем коммуникативного контроля, их отличает искренность, но не сдержанность в эмоциональных проявлениях. У четырех инженеров выявлен низкий уровень самоконтроля в общении, что характеризует их поведение как устойчивое, они не считают нужным изменяться в зависимости от ситуации, некоторые считают их «неудобными в общении».



Анализируя показатели стиля конфликтного поведения у сотрудников компании, мы выявили, что 7 человек предпочитают сотрудничество в конфликтной ситуации, характеризующееся тем, что участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы отдельных сторон. Три человека из них помимо сотрудничества также могут пойти на компромисс в конфликтной ситуации.

Соперничество в конфликте характерно для трех сотрудников, а пять человек предпочитают избегать конфликтов, хотя если этого не удается, 4 человека из них способны пойти на компромисс.



Таким образом, в общем, для группы характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации.

Последним этапом нашего исследования было интервью, цель которого выявить причины возникновения конфликтных ситуаций в транспортной компании, а также условия преодоления конфликтных ситуаций.

Вопросы интервью:

1. Возникали у Вас конфликты с коллегами по работе?

2. Возникали у Вас конфликты с клиентами?

3. Возникали у Вас конфликты с руководителями?

2. Какие были причины конфликтов?

3. В чем выражалась конфликтная ситуация?

4. Как она разрешилась?

5. Какие пути разрешения конфликтных ситуаций вы считаете оптимальными?

6. Каким образом, на Ваш взгляд, можно предотвратить конфликты в компании?

**Результаты интервью**

Данные интервью свидетельствуют о том, что 40 % конфликтных ситуаций в транспортной компании «Ньюпорт Трейдинг» возникают в общении с коллегами по работе, 35% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно, 25 % конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами.



**Типичные конфликтные ситуации и пути их разрешения в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типичные конфликтные ситуации | Причины конфликтных ситуаций | Пути разрешения конфликтных ситуаций |
| Конфликтные ситуации с коллегами. | 1. Несовпадение взглядов;  2. Психологическая несовместимость  3. Личные взаимоотношения;  4. Распределение обязанностей по работе;  5. Борьба за первенство (лидерство) в коллективе. | 1. Строго выполнять свои обязанности  2. Хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться;  3. Не поддаваться на эмоциональные провокации;  не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека);  4. Находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте;  5. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие.  6. Включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя) |
| 2. Конфликты с руководителем | 1. Невыполнение требований руководителя  2. Несовместимость взглядов на проблему и ее решение | 1. Разъяснение руководителем требований к работе  2. Своевременно и качественно выполнять свою работу  3. Установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы  4. В общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон. |
| 3. Конфликты с клиентами | 1. Невыполнение обязательств перед клиентом  2. Доставка продукции значительно позже установленного срока  3. Несовместимость общения. «Трудные» клиенты: «паровой каток, «жалобщик» и пр.  4. Менеджер не предоставляет точную информацию клиенту. | 1. Придерживаться этических, моральных норм поведение  2. Угождение клиенту не во вред себе, компании.  3. Усилить самоконтроль в общении  3.Знание правовых норм, условий договора и пр.  2. Найти компромисс – выплатить неустойку клиенту или предоставить скидку на услуги;  3. Придерживаясь норм морали и этики доступно объяснить клиенту причину невыполнения обязательств. |

Проанализируем конкретные конфликтные ситуации, возникающие в ЗАО «Ньюпорт Трейдинг»:

Ситуация 1.

Заказ, доставленный клиенту, не полностью сформирован, требования заказчика не выполнены. Заказчик вступает в конфликт с водителем, предъявляя ему свои претензии. В данной ситуации нет вины водителя. Не полная комплектация заказа может произойти вследствие ошибки менеджеров (неправильно оформлен заказ), поставщиков заказа, кладовщиков и грузчиков. Однако, данную конфликтную ситуацию с клиентом решает непосредственно водитель, являясь посредником между менеджером ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» и клиентом. Водитель звонит менеджеру, менеджер должен принести свои извинения клиенту, во всем разобраться и немедленно организовать доставку заказчику недостающего товара. При разрешении данной конфликтной ситуации менеджеру и водителю необходимо, в первую очередь, придерживаться норм морали и этики, найти компромисс, поддержать престиж компании.

Ситуация 2.

Документация на заказ, доставленный заказчику, не соответствует стандартам (отсутствуют подписи, печать, надлежащие документы). В данной ситуации также клиент предъявляет претензии непосредственно водителю, как лицу компании. Водитель решает конфликтную ситуации через менеджера. Менеджеру необходимо извиниться перед клиентом за свою оплошность, отстоять честь компании, оперативно исправить ошибки в документации и незамедлительно доставить их заказчику.

Ситуация 3.

Нередко в ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» поступают жалобы заказчика на водителя, например, водитель грубо обращается с заказчиком, доставил товар значительно позже назначенного срока и пр. Менеджер компании должен принести свои извинения клиенту, разобраться в возникшей ситуации, выяснить причины неадекватного поведения водителя, найти компромисс в возникшей ситуацией с заказчиком (предоставление скидки на услуги и пр.). В данной ситуации менеджеру и руководству ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» следует досконально разобраться в причинах конфликта и принять решение, угодить клиенту не во вред компании. Так, например, не стоит обещать выплатить неустойку заказчику, если заказ не был доставлен в срок не по вине сотрудников компании ( менеджеров, логистиков, водителя), а ввиду непредвиденных обстоятельств, или по вине самого заказчика (например, заказчик указал неточный адрес). Также следует учитывать и то обстоятельство, что большинство подобных конфликтных ситуаций возникает на пустом месте, как правило вследствие того, что заказчик относится к разряду «трудных» клиентов. Таких заказчиков ничего никогда не устраивает. Например, «паровой каток» может сам открыто хамить водителя, тем самым, провоцируя его на грубость, «жалобщик» из-за минимального опоздания (10-20 мин) по причине «пробок» на дороге может превратить данную ситуацию в трагедию и атаковать претензиями менеджера транспортной компании. Поэтому руководству ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» не стоит незамедлительно увольнять водителя-грубияна, не стоит брать проблемы «трудного» клиента на себя, найти компромисс, объяснить водителю его позицию в общении с такого рода клиентами. Также с водителями и менеджерами наобходимо проводить психологические тренинги решения конфликтных ситуаций с «трудными» клиентами.

Ситуация 4.

В ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» нередко возникают конфликтные ситуации с поставщиками. Поставщики компьютерного оборудованию предъявляют транспортной компании претензии по поводу несвоевременной доставки заказа, неправильного оформления документов и пр. В данной ситуации важно не уронить престиж транспортной компании и сохранить поставщика. Поэтому необходимо стремиться к сотрудничеству и нахождению компромисса в общении с поставщиком: принести извинения, незамедлительно исправить недочеты, предоставить скидку на услуги.

Иногда причиной несвоевременной доставки заказа являются жесткие временные рамки, установленные поставщиком. В данной ситуации менеджеру ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» нужно объяснить поставщику, что в установленный срок доставка невозможна по объективным причинам и предложить свои условия.

Ситуация 5.

Конфликтные ситуации часто возникают между водителями и менеджерами компании. Например, водители недовольны большой или наоборот слишком маленькой загруженностью. В данной ситуации менеджерам компании необходимо тщательно планировать маршрут водителей, равномерно распределяя заказы, тем самым устранять причины недовольства. Менеджер компании должен также разъяснить водителю особенности сезонной загруженности. Так в определенно время заказов у компании очень много, но бывают и периоды, когда заказов практически нет.

Для водителей ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» менеджер является связующим звеном с руководством, поэтому нередко менеджеру приходиться выслушивать недовольства работой транспортным средством, низкой заработной платой, просьбы о предоставлении отпуска и т.п. Данные вопросы менеджеру необходимо решать с руководством компании, либо напрямую организовать встречу водителей с руководством.

Таким образом, в процессе исследования мы определили основные условия решения конфликтных ситуаций в организации:

1. Строго выполнять свои обязанности по работе;

2. Хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться;

3. Не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека);

4. Находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте;

5. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие.

6. Включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя)

7. Разъяснение руководителем требований к работе.

8. Своевременно и качественно выполнять свою работу

9. Установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы

10. В общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

11. Угождать клиенту, идти на сотрудничество, находить компромисс.

12. Не поддаваться на эмоциональные провокации;

13. Всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

Также, на наш взгляд, руководителю не допустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;

- высказывать особое расположение к кому-либо из подчиненных;

- недооценивать профессионализм своих коллег.

## 2.3. Пути достижения решения конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг».

Результаты эмпирического исследования показали, что в 20 % инженеров в команде являются склонными к конфликтному поведению и в конфликтной ситуации предпочитают соперничество. Также, было выявлено, что в компании периодически возникают конфликтные ситуации в трудовом коллективе, в общении с руководителем и в общении с клиентами.

С целью решения конфликтных ситуаций в транспортной компании, мы предлагаем организовать психологическую службу.

Цель создания психологической службы в транспортной компании – снижение текучести кадров и профилактики конфликтных ситуаций в организации.

Основные задачи психологической службы по решению конфликтных ситуаций должны заключаться в тщательном отборе персонала при найме на работу; коррекционная работа с конфликтными людьми, если данные люди представляют ценность для организации.

Если в работающем коллективе выделяется сотруд­ник, который провоцирует конфликты, выступает в процессе конфлик­та активным «борцом за справедливость», а также испытывает опреде­ленное удовлетворение от того, что возник конфликт и усиливается напряженность в коллективе, рекомендуются следующие способы управления конфликтным со­трудником.

**Объективная оценка положительных результатов работы конф­ликтного сотрудника.** Необходимо сформулировать, какую конк­ретную пользу конфликтный работник приносит общему делу. Если положительный результат его работы превосходит его личностные недостатки, обычно руководитель смиряется с присутствием данно­го работника в своем коллективе.

**Организация эффективного «тандема».** Эффективным в практи­ке управления показал себя прием, при котором в паре с конфликт­ным работником руководитель ставит сотрудника, обладающего про­тивоположными личными и деловыми качествами: спокойствием, мягкостью и уступчивостью — и который искренне ценит деловые ка­чества, имеющиеся у конфликтного человека.

**Воспитательная работа.** С конфликтным сотрудником, если он яв­ляется ценным в содержательном плане, руководитель должен прово­дить регулярные беседы с разъяснением требований и целей, стоящих перед работающей командой.

**Перевод в другое подразделение.** Довольно часто все же отрица­тельные последствия провоцируемых данным работником конфликтов существенно превосходят «удельный вес» позитивных результа­тов его деятельности, а также разрушают ранее консолидированный коллектив. В этом случае эффективным способом улаживания конф­ликтов в коллективе может выступить перевод данного сотрудника в другое подразделение или даже увольнение его из учреждения.

Психологические особенности конфликтного человека таковы, что часто он склонен винить в своих неудачах и постоянных конфликтах не самого себя, а других людей. Он видит конфликт там, где его нет, а при провоцировании конфликта посредством собственных действий переносит свои недостатки на окружающих. Психологически ему зна­чительно проще обвинить другого «во всех грехах», нежели самому заняться собственным перевоспитанием, развитием у себя коммуни­кативного самоконтроля и сдержанности.

Первое, что необходимо психологу компании посоветовать такому человеку, — это обра­тить всю мощную энергию его критического анализа на самого себя. Такой человек должен самому себе задать вопросы: «Что я сам сделал, чтобы данный конфликт возник?», «Какие черты моего характера вы­зывают недовольство окружающих людей везде, где бы я ни работал и где бы я ни появлялся?»

Начало позитивного самоизменения состоит в способности челове­ка к коммуникативной рефлексии — самопознанию, самоанализу и умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия помогает также встать на позицию партнера по общению и понять, как другой реагирует на слова и действия конфликтующего человека. Что этот другой чувствует? Что он думает? Какие послед­ствия могут иметь жестокие и обидные слова, которые конфликтую­щий в запале гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произно­сит угрожающим шепотом?

Сотрудникам транспортной компании необходимо разъяснить правила поведения и общения в конфликтной ситуации

Что следует делать и что не следует делать в конф­ликтной ситуации? **Следует делать...**

* Сохранять самоконтроль и сдержанность.
* Предоставлять партнеру «выпустить пар».
* Не «подливать масла в огонь»: не вступать в конфликтный диа­лог, не увязать в критических замечаниях, не переходить «на лич­ности».
* Попросить партнера сформулировать суть его претензий и ко­нечный результат, к которому он стремится.
* Четко и объективно высказать свою позицию по отношению к ожи­даниям партнера.
* Стараться держаться на равных.
* Извиниться или признать свою ошибку, но без самоунижения, спокойно и с достоинством.
* Оформить принятую договоренность и оговорить взаимоотно­шения на будущее. Четко определить границы: что конкретно не следует дальше делать, чтобы не вызвать повторения конф­ликта.
* Стараться поддерживать баланс деловых отношений в тех грани­цах, которые являются конструктивными и способствуют дости­жению общего успеха. Выходить за пределы этих границ только в тех случаях, когда это требуется в соответствии с объективны­ми обстоятельствами совместной работы.

**Не следует делать...**

* Не смотреть на партнера враждебно или излишне критично.
* Не приписывать ему отрицательные черты характера и низмен­ные намерения.
* Не демонстрировать свое превосходство.
* Не обвинять.
* Не игнорировать интересы клиентов
* Не позволять себе видеть ситуацию только со своей стороны.
* Не уменьшать имеющиеся заслуги партнеров и клиентов и не преувеличи­вать свои собственные заслуги. Не задевать «болевые» точки коллег в работающей команде, их слабые и уязвимые места.
* Не обрушивать на своих сотрудников слишком много претензий. Не ставить ультиматумы такого типа: «Если вы не сделаете это, отношения с вами у меня будут разорваны».

Для снижения конфликтных ситуаций в общении с клиентами, необходимо разработать и провести с сотрудниками следующие тренинги:

1) Деловая беседа с клиентом.

* Приемы захвата внимания.
* Какое значение имеют сказанные Вами первые фразы?
* Как установить хороший контакт с клиентом?
* Слова «раздражители», которые запрещено употреблять.
* Как избежать начала, заводящего беседу в тупик.

2) Анализ потребностей.

* Как выяснить мотивы клиента, принятия решения.
* Как мотивировать клиента к покупке?
* Техника постановки вопросов, виды вопросов.
* Почему Вы должны задавать вопросы? Умение активно и внимательно слушать.
* Контролируемый диалог.
* Потеря информации.
* Правила эффективного восприятия.

3) Технологии ответов на возражения.

* Значение возражений.
* Что скрывается за возражением?
* Самое важное при ответе на возражение.
* Аргументы в защиту цены.
* Сопоставление цены и ценности.

4) Принципы клиент - ориентированной организации.

* 10 принципов клиент - ориентированной организации применительно к Вашей компании.
* Корпоративная культура: уровни качества обслуживания.

5). Психологическая подготовка к работе с клиентом.

* Приемы саморегуляции.
* Практические приемы формирования необходимых ресурсных состояний (уверенность в себе, в своем продукте и др.)
* Преодоление неосознанных страхов перед предстоящим контактом с потенциальным клиентом.

Самым эффективным методом управления конфликтами, по мнению многих исследователей, является метод игровых технологий, например:

Игра «Общий ресурс» - цель игры – обеспечить участникам условия, дающие возможность опробовать в конфликтной ситуации различные варианты сочетания личных стратегий со стратегиями партнеров.

Игра «Конфликт понимания» - предназначена для моделирования и изучения ситуаций соотнесения внутренних и внешних конфликтов в условиях организации понимания в учебных коммуникациях или при передаче управленческих решений для исполнения.

Игра «Экстериоризация внутреннего конфликта» - процедура предназначена для тренинга, умений моделировать процессы разрешения конфликтов в развернутом виде с прогнозом последствий.

Таким образом, с помощью преодоления, профилактики и своевременного разрешения конфликтных ситуаций, транспортная компания ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» сможет полностью реализовать свои цели, которые заключаются в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними в области современных информационных технологий.

**Выводы по второй главе.**

Нами было проведено эмпирическое исследование, цель которого – вывить условия возникновения и пути преодоления конфликтных ситуаций в транспортной компании ЗАО «Ньюпорт Трейдинг».

Первый этап исследования заключался в установлении методом наблюдения мнения о каждом сотруднике организации, его личностных и поведенческих особенностях. Применялся метод включенного наблюдения.

Результаты наблюдения свидетельствовали о том, что в группе 40 % сотрудников способны создавать конфликтные ситуации и 60 % бесконфликтны в общении.

По результатам психологического тестирования, в общем, для группы характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации. Однако, соперничество в конфликте характерно для 20% сотрудников, а 33,3% человек предпочитают избегать конфликтов.

В процессе исследования нами также были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в трудовом коллективе, с руководителем компании, с клиентами - придерживаться в общении норм морали, этики; своевременно выполнять обязательства перед клиентом, угождать клиенту, идти на сотрудничество, находить компромисс; хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться; не поддаваться на эмоциональные провокации; не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека); всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

По результатам исследования были даны практические рекомендации для психологической службы компании.

# Заключение.

Развитие любого общества, любой социальной общности или группы, даже отдельного индивида представляет собой сложный процесс, который не всегда развертывается гладко, часто связан с возникновением, развертыванием и разрешением противоречий. Вся жизнь любого человека, любого коллектива или организации, любой страны включает в себя противоречия. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Конфликт (от латинского – conflictus) означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.п. Конфликты охватывают все стороны жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти явления (противоречия и конфликт) не следует объединять. Противоречия могут существовать длительное время и перерастать в конфликт. В основе же конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начина­ется с определения его предмета, и сделать это зачастую отнюдь не легко. Многие конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию, что специалист вынужден как архео­лог вскрывать один слой за другим. Напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предме­ты, множественные «болевые точки». Примерами конфликта с множеством причин, частных предметов служат семейные не­урядицы или межнациональные конфликты.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Результаты эмпирического исследования решения конфликтных ситуаций в транспортной компании на примере ЗАО «Ньюпот Трейдинг», свидетельствовали о том, что в группе 40 % сотрудников способны создавать конфликтные ситуации и 60 % бесконфликтны в общении. В общем, для сотрудников компании характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации. Однако, соперничество в конфликте характерно для 20% сотрудников, а 33,3% человек предпочитают избегать конфликтов.

В процессе исследования нами также были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников в транспортной компании ЗАО "Ньюпорт Трейдинг".

По результатам исследования были даны практические рекомендации для психологической службы компании:

1. Строго выполнять свои обязанности по работе;

2. Хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться;

3. Не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека);

4. Находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте;

5. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие.

6. Включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя)

7. Разъяснение руководителем требований к работе.

8. Своевременно и качественно выполнять свою работу

9. Установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы

10. В общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

11. Угождать клиенту, идти на сотрудничество, находить компромисс.

12. Не поддаваться на эмоциональные провокации;

13. Всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

С целью решения конфликтных ситуаций в транспортной компании, мы предлагаем организовать психологическую службу.

Цель создания психологической службы в транспортной компании – снижение текучести кадров и профилактики конфликтных ситуаций в организации.

Основные задачи психологической службы по решению конфликтных ситуаций должны заключаться в тщательном отборе персонала при найме на работу; коррекционная работа с конфликтными людьми, если данные люди представляют ценность для организации.

Начало позитивного самоизменения состоит в способности челове­ка к коммуникативной рефлексии — самопознанию, самоанализу и умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия помогает также встать на позицию партнера по общению и понять, как другой реагирует на слова и действия конфликтующего человека. Что этот другой чувствует? Что он думает? Какие послед­ствия могут иметь жестокие и обидные слова, которые конфликтую­щий в запале гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произно­сит угрожающим шепотом?

Психологу необходимо разъяснить работникам правила поведения и общения в конфликтной ситуации

Для снижения конфликтных ситуаций в общении, необходимо разработать и провести с менеджерами следующие тренинги:

1) Деловая беседа с клиентом.

2) Анализ потребностей.

3) Технологии ответов на возражения.

4) Принципы клиент - ориентированной организации.

5). Психологическая подготовка к работе с клиентом.

Также эффективны игровых техники профилактики и разрешения конфликтов.

Итак, с помощью преодоления, профилактики и своевременного разрешения конфликтных ситуаций, транспортная компания ЗАО «Ньюпорт Трейдинг» сможет полностью реализовать свои цели, которые заключаются в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними в области современных информационных технологий.

# Библиография:

1. Авдеев Е.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М., 1992.
2. Агеев B.C. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологичес­кие проблемы. М., 1990.
3. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992.
4. АппенянскийА.И. Человек и бизнес: путь совершенства. М., 1995.
5. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М., 1983.
6. Браим К.Н. Этика делового общения: Учеб. пособие. Минск, 1996.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кад­ровой работе. М., 1998.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 1999.
9. Виханский О.С., Наумов A.M. Менеджмент. М., 1994.
10. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2003.
11. Голубович А.Д., Ситник А. В., Хенкин Б.Л., Самоукина Н.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. М., 1995.
12. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
13. Громова О.Н. Конфликтология: Учеб. пособие. М, 1993.
14. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М., 2003
15. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М., 1992.
16. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
17. Зайцев Г. Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб., 1992.
18. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие. М., 1995.
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
20. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. СПб., 1997.
21. ИванцевичДж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы: основы управ­ления персоналом. М., 1993.
22. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров: как достичь желаемого результата. М., 1997.
23. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. СПб., 1999.
24. Корнелиус X., Фэйр М. Выиграть может каждый: как разрешать кон­фликты. М., 1992.
25. Кочетова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М., 1999.
26. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель. Элементы психологии управления в повседневной работе. М., 1993.
27. Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 1996.
28. Кузьмин К.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
30. Лебедев В.И. Психология управления. М., 1990.
31. Лимон Ч. Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997.
32. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. Ростов-на-Дону, 1991.
33. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Обозов И.П. Психология межгрупповых отношений. Киев, 1990.
35. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. М., 1997.
36. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. М., 1990.
37. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.
38. Психология и этика делового общения / Под ред. В.К. Лавриненко. М., 1997.
39. Пугачев Е.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М., 1998.
40. Робер М., Гильман Ф. Психология индивида и группы. М., 1988.
41. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. – СПб, 2003.
42. Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев, 1991.
43. Снелл Ф. Искусство делового общения. М., 1990.
44. Социология труда: Учебник / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравчен­ко, В.В. Щербины. М., 1993.
45. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. – М., 2001
46. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1999.
47. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997.
48. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ере­мина. М., 1998.
49. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. М., 1998.
50. Фишер Р., ЭргельД. Подготовка к переговорам. М., 1998.
51. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб., 2003.
52. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 1995.
53. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. М., 1992.
54. Шейное В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
55. Шейное В.П. Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.
56. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология. М., 1992.
57. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998.
58. Щеглова С.Н. Социальное партнерство в сфере трудовых отношений. М., 1995.

1. *Бабосов ЕМ.* Основы конфликтологии. Минск, 1997. С. 55. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Запрудский Ю.Г.* Социальный конфликт. Ростов н/Д, 1992. С. 54. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Сафьянов В.И.* Этика общения: проблема разрешения конфликта. М, 1997. С. 101, 104 [↑](#footnote-ref-3)
4. Донченко Е.А., Титаренко Т.А., Личность: конфликт, гармония. – Киев, 1999. – С. 148. [↑](#footnote-ref-4)
5. См: Дмитриев А.В. Конфликтология. – М., 2003. – С. 67. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кочетова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М., 1999. – С. 281. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. – СПб, 2003. – С. 117. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дмитриев А.В. Конфликтология. – С. 105. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2003. – С.91. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2003. – С. 109. [↑](#footnote-ref-10)
11. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997. – С. 173. [↑](#footnote-ref-11)
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М., 1999. – С. 382-384. [↑](#footnote-ref-12)
13. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 1995. – С. 64. [↑](#footnote-ref-13)
14. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. – М., 2001. – С, 18. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шейное В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996. [↑](#footnote-ref-15)
16. # Носовец Е. "Нет "трудных" покупателей, есть разные люди…"// Торговый Петербург. – 01.03.2003.

    [↑](#footnote-ref-16)