**Введение**

«Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс»

Фомин Г. П.

Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности.

Другие же конфликты, являясь неизбежным спутником жизни любого коллектива, могут быть весьма полезны и служат импульсом для развития коммерческой деятельности в лучшую сторону.

Конфликты в настоящее время являются ключевой проблемой жизни, как отдельных личностей, так и целых коллективов в коммерческой деятельности.

Конфликты с незапамятных времен притягивали к себе внимание человека. Упоминание о конфликтах встречаются во многих дошедших до нас памятниках литературного искусства. Взять, к примеру, сюжет с “яблоком раздора” и “судом Париса”; библейское сказание о раздоре между Каином и Авелем – сыновьями Адама и Евы; можно вспомнить русские былины. Конфуций еще в *V I в. до н. э. в* своих изречениях утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты, порождают, в первую очередь, неравенство и несхожесть людей. Он наставлял, что нужно улучшать нравы, устранять пороки, избегать ссор, достигать того, чтобы “тяжбы не велись”. Сам Конфуций обладал несомненными достоинствами, по словам его многочисленных учеников, был “ласков, добр, почтителен, бережлив и уступчив”. Ему были чужды, по крайней мере, четыре недостатка:

“склонность к домыслам, излишняя категоричность, упрямство, себялюбие”.

Я думаю, человек по природе своей существо общественное; отдельный человек представляет собой лишь часть более широкого целого – общества; заложенное в человеке начало придает ему способность к взаимопониманию и сотрудничеству с другими людьми, источники конфликтов состоят в неравенстве людей по обладанию имуществом и получению почестей, а так же в наглости, страхе, пренебрежении, происках, несходстве характеров, чрезмерном возвышении одних и унижении других. В своей работе я хочу раскрыть сущность конфликта как такового и с точки зрения предприятия, а точнее гостиницы.

Смит писал: “Наше собственное благополучие побуждает нас к благоразумию; благополучие наших ближних побуждает нас к справедливости и человеколюбию; справедливость отстраняет нас от всего, что может повредить счастью наших ближних, а человеколюбие побуждает нас к тому, что может содействовать ему”.

Цель моей работы: решить поставленную задачу: анализ свойств объекта исследования, выявление закономерностей его развития, выработка предложений по уменьшению конфликтных ситуаций в организации.

Объект наблюдения это организация, материалы которой, были использованы при исследовании поставленной проблемы.

Практическая значимость результатов исследований раскрывается в него

направленности на решение реальных проблем, стоящих или могущих возникнуть перед организациями

**1. Становление конфликтологии как науки**

По-настоящему научный подход к восприятию конфликтов проявился только со второй четверти *X I X в*. Именно с того времени конфликты выдвинулись в ряд предметов для специального изучения. Формирование конфликтологии как особой области изучения происходило вместе с развитием истории, социологии, права, этики, психологии и других социальных наук.

Вслед за Чарльзом Дарвином, который выдвинул теорию биологической эволюции, появился так называемый социальный дарвинизм – направление, сторонники которого объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора, наиболее приспособленных к выживанию, и борьбой за существование.

Фундамент конфликтологии закладывался при участии основателей социологии таких, как Огюст Конт, Герберт Спенсер, Карл Маркс.

Идеи классиков, заложивших основы конфликтологии, были восприняты и развиты следующими поколениями представителей наук об обществе. Например, Эмиль Дюркгейм – один из основоположников французской социологической школы – ставил знак равенства между общественным состоянием и социальной солидарностью. Он считал, что люди объединяются в общества не ради индивидуальной и групповой вражды, а вследствие взаимной потребности друг в друге.

Для Макса Вебера субъектом эмоционального действия являлось не общество в целом, а больше индивид, положение которого связано с определенным социальным статусом. С его точки зрения, общество – это взаимодействие людей, являющихся продуктом социальных, т. е. ориентированных на других людей, действий; это арена, на которой действуют позитивно и негативно привилегированные группы. Они озабочены тем, чтобы в условиях конфликта материальных и идеальных интересов сохранить или даже упрочить свое влияние, отстоять свои экономические позиции, а так же амбиции и жизненные ориентиры.

Георг Зиммель специально занялся разработкой теории конфликта, исходя при этом не только из ее социальной значимости, но и позитивной ценности как стимулирующего средства, фактора. Он ввел в научный оборот термин “социология конфликта”.

Артур Шопенгауэр указывал на ряд нравственных предостережений: кто желает, чтобы его мнение было встречено с доверием, тот пусть высказывается хладнокровно и без горячности; запас снисходительности полезен, ибо предохраняет от пустых споров и ссор; надо, если это возможно, ни к кому не питать неприязни, никогда не выказывать гнева либо ненависти.

В отличие от социологов психологи, объясняя природу конфликтного поведения, ставили его в зависимость от психологических факторов. Например, хорошо известно, что это послужило Зигмунду Фрейду основанием для того, чтобы в развитии индивида, в формировании характера человека выдвинуть на первый план определенные влечения, в первую очередь сексуальное, предложить идею расчленения личности на три инстанции, т. е. ступени, звенья – “Оно”, “Я” и “Сверх-Я”.

Альфред Адлер утверждал, в противовес Фрейду, что личность нельзя брать в отрыве от общества, ибо человек – прежде всего социальное существо.

Карл Юнг, отказавшись от фрейдистской теории сексуальности, придавал огромное значение влечениям и тенденциям индивида, как на “поверхности” сознания, так и на подсознательном уровне, полагая, что поведение и поступки личности определяют психическая энергия человека, ее обращенность на внешнюю среду или вовнутрь самой личности.

К началу *XX в.* интерес ученых, прежде всего социологов и психологов, к исследованию конфликтов определился со всей отчетливостью. Конфликт признавался нормальным социальным явлением. Указывалось на ряд биологических, психологических, социальных и других факторов, которые с неизбежностью порождают конфликты.

Толкотт Парсонс рассматривал общество как систему отношений между людьми, связующим звеном которой являются нормы и ценности. Он следовал следующим положениям:

1) любая социальная система представляет собой относительно устойчивую и хорошо интегрированную структуру;

2) каждый элемент этой системы имеет определенную функцию, внося тем самым вклад в поддержание ее устойчивости;

3) функционирование социальной структуры базируется на ценностном согласии членов общества, которое обеспечивает необходимую стабильность и интеграцию.

По Парсонсу, возможность конфликта заложена в самом процессе социализации, в ходе которого человек оказывается приобщенным не только к способам функционирования социальной системы, но и к нормам и ценностям соответствующей культуры. В конфликт может перерасти несоответствие, определенная напряженность, складывающаяся при социализации между внутренними физиологическими потребностями организма и потребностями человека в социальных отношениях. Результатом исследований Элтона Мэйо стали рекомендации руководителям индустриальных предприятий:

1) ориентироваться в большей степени на людей, нежели на выпуск продукции;

2) идти смелее на замену индивидуального вознаграждения групповым (коллективным);

3) дополнять экономическое стимулирование социально - психологическим, имея в виду поддержание благоприятной моральной атмосферы, повышение удовлетворенности работой, следование демократическому стилю руководства;

4) использовать такие средства повышения производительности, как “гуманизация труда”, “групповые решения”, “просвещение служащих”, паритетные отношения с профсоюзами.

Льюис Козер, предлагая понимать под конфликтом “борьбу ценностей и претензий”, усматривал в нем некую социальную напряженность между тем, что есть, и тем, что должно быть, в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определенных социальных групп и индивидов. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции, они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряженную обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами. В любом конфликтном противоборстве заложен позитивный потенциал.

Немецкий социолог Ральф Дарендорф полагает, что конфликты в принципе не устранимы из общественной жизни, они вездесущи. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения “социальных потрясений”. Для этого важны три условия:

наличие ценностных установок, признание различий и противостояние конфликтующих;

уровень организации – чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей;

взаимоприемлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

Французский социолог Ален Турен, предлагает отказаться от иллюзорных, по его мнению, попыток анализировать роль субъектов вне всякого отношения к общественной системе или от описания социальной системы без действующих лиц. Он полагает, что свойство человеческих систем заключается в выдвижении и изменении собственных целей, что дает основание ориентироваться на социологию действия, на анализ механизмов самопроизводства общественной жизни.

По Кеннету Боулдингу, основу “социальной терапии” по “снятию”, предотвращению конфликтов составляют три момента: понимание причин возникающих противоборств; разумный выбор согласованных способов их устранения; нравственное совершенствование людей.

**1.1. Понятие и роль конфликта в управлении организацией.**



*Образование конфликта Таблица 1*

Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое:

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. (Таблица 1)

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако обычно они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Моя точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

**1.2 Классификация конфликта.**



*Классификация конфликтов по составу участников Таблица 2*

**По методу разрешения:**

-конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации.

-дисфункциональным, и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

**По направленности:**

1) на «горизонтальные», к ним относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга.

2) вертикальные, это те конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

3) смешанные, в таких конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, 4) это приблизительно *70-80%* всех конфликтов.

**По значению для группы и организации:**

1) конструктивные (созидательные, позитивные). Приносят пользу, уходить от таких конфликтов нельзя.

2) деструктивные (разрушительные, негативные). Они приносят вред. От таких конфликтов уходить нужно.

**По характеру причин:**

1) объективные. Конфликты порождены объективными причинами. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно

2) субъективные - порождены личностными конфликтами, разрешается деструктивно.

По своему социально-психологическому эффекту:

1) развивающие - утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

2) способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

**По объему социального взаимодействия конфликты:** *(Таблица 2)*

1) Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т. д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. д.).

2) Внутригрупповой конфликт включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляция, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

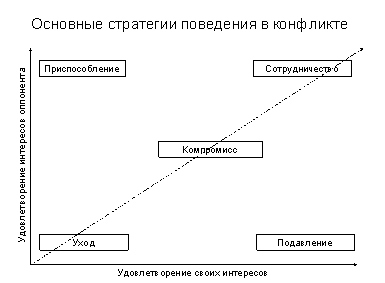
Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

3) Внутриличностный конфликт — это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека.

4) Межличностный конфликт — это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин — с профессиональной деятельностью.

Психологически малоконструктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

**1.3 Управление конфликтной ситуацией**



*Основные стратегии поведения в конфликте Таблица 3*



*Стратегии поведения Таблица 4*

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть

положительную роль, т.е. быть функциональными, способствовать в дальнейшем

достижению целей организации.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления

конфликтным взаимодействием.

В работах по управлению, особенно ранних, подчеркивалась важность

гармоничного функционирования организации. Представители административного

направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то

организация будет действовать, как отлаженный механизм. В рамках этого

направления разрабатывались структурные методы "управления" конфликтами.

**1) Четкая формулировка требования.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил

выполнения работы.

**2) Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большими группами "конфликтных ситуаций", так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений. В этом случае именно такая служба будет наиболее подвержена конфликтам.

**3) Установление общих целей, формирование общих ценностей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах

организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных

подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей

организации на уровне целей общества. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в условиях конфликта, превращая их в функциональные.

**4) Система поощрения.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы управления конфликтным взаимодействием. Выделяются пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях. *(Таблица 3, 4)*

Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало: его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту "цену" в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что, чем более долговременные в перспективе отношения связывают участников взаимодействия (как, например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться изучить его природу и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления. Не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть. Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации,

угрожающей существованию организации - и порой он просто обязан быть

настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии являются подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

**Уход (уклонение).** Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного "разрешения" конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

**Приспособление (уступчивость)** предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональном, когда предмет разногласии имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" не гарантирован и "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро преодолеть конфликт. Но через какое- то время могут проявиться и дисфункциональных

последствия компромиссного решения, например, неудовлетворённость "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

**Сотрудничество (решение проблемы).** Этот стиль основывается на убеждённости участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления, что правильно, а что нет. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы". Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально- психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили

разрешения конфликтов, однако, стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Но следует помнить, что нет универсальных способов преодоления конфликта. Для "решения" конфликта единственно возможным является полное вхождение в ситуацию. Только ответив на все эти вопросы, поняв суть данной организации, "вжившись" в сложившуюся на фирме ситуацию можно диагностировать конфликт,

Стратегическое вмешательство определяется несколькими шагами, то есть

основными этапами урегулирования конфликта. Данные шаги будем рассматривать как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения - о целесообразности вмешательств, их видах. Стороны конфликта должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной:

1) установить на ранней стадии взаимоотношения с обеими сторонами;

2) разъяснить свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

3) обеспечить себе поддержку.

Необходимо ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно знать неформальных лидеров и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта.

**1.4 Методы разрешения конфликта**

Разрешение конфликта состоит в устранении проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановлении нормальных отношений между сторонами.  
 Конфликтологами разработаны рекомендации, касающиеся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора стратегий и средств их разрешения, а также управления ими.  
 Первый шаг в управлении конфликтом состоит в определении его источников, после чего менеджеру необходимо минимизировать число участников конфликта, поскольку, чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.  
 Считается, что конструктивное разрешение конфликтов возможно при выполнении следующих условий:  
**1) Адекватное восприятие конфликта** - достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка, как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов;  
**2) Открытость и эффективность общения противодействующих сторон** **3)** **Открытое обсуждение проблемы**, в ходе которого стороны высказывают свое понимание происходящего. Это способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами;  
**4) Определение сути конфликта** — достигается в результате согласования участниками конфликта своих представлений о сложившейся ситуации и выработки определенной стратегии поведения.  
В теории и практике управления конфликтами рассматриваются две стратегии:  
**5)Предупреждения конфликтов**   
**6) Разрешения конфликтов** — мероприятия, направленные на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Стратегия предполагает анализ руководителем реальных конфликтов и выбор метода их разрешения.

**1.5 Технология разрешения конфликтов.**

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают *15* общих рекомендаций по управлению конфликтом:

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.
11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.
12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.
13. Повышение значимости партнера.
14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.
15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

Рекомендации для решения конфликта через сотрудничество:

1. Признайте наличие проблемы.
2. Опишите конфликт через

* поведение (Когда ты включаешь радио...)
* последствия (...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе)
* чувства (...испытываю беспокойство и досаду)

1. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора («У всех включено радио...»).
2. Предложите разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»).
3. Продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно («Что я должен сказать?»).

При искреннем желании разрешить спорный вопрос, нужно следовать следующему плану ведения разговора. Лучше, если с вашим партнером разбора конфликтной ситуации ознакомлен соперник. Разговор на чистоту лучше вести в специально выбранное время и в помещении, где не будет посторонних свидетелей.

Конструктивный спор как сознательно организованное выяснение противоположных точек зрения способствует разрешению конфликтных ситуаций в межличностных отношениях. Методика проведения его достаточно проста и может быть использована в деловых и личных сферах. Она позволяет активно развивать психологическую структуру взаимных отношений.

Развитие конфликта должно иметь три четкие и последовательные фазы.

**1 фаза** - вводная. "Пострадавший" должен сказать, что хочет спросить. Например: "Я хочу выяснить то-то и то-то, почему вы поступили так-то и не сделали того-то?"

**2 фаза** - средняя (собственно спор). Говорите о сути дела, а не вокруг да около. Обязательно отреагируйте на высказанное недоразумение, критику. Изложите свое мнение конкретно и четко.

**3 фаза** - заключительная, когда принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие. Признайте свою ошибку или докажите обратное. Найдите у другого что-нибудь приятное, положительно его характеризующее.

Результаты спора могут разрешить ситуацию или завести в тупик. Но в том и в другом случае соперники должны на заключительной фазе подвести итог для себя и друг друга.

Различаются четыре заключительные фазы. Они имеют положительное и отрицательное значение для участников.

Отрицательное значение

Положительное значение

Отрицательная информация

Положительная информация

**Отрицательное эмоциональное состояние**

- я узнал что-то новое по спорному вопросу и о собеседнике;

- я научился чему-то новому

**Положительное эмоциональное состояние**

- напряжение осталось или же усилилось;

- наступило чувство разочарования: "зачем это нужно?"

**Обособление**

- в результате спора пришло расслабление;

- "обида" ушла, и наступило облегчение;

**Сближение**

- соперники еще больше отдалились друг от друга, отчуждение стало еще сильнее;

- возникло чувство еще большего непонимания спорного вопроса и, главное, друг друга;

**Неразрешенность**

- спор помог понять друг друга;

- соперники почувствовали собеседниками и даже союзниками в этом спорном вопросе;

**Исправление**

- ничего не решилось, все осталось по -прежнему;

- никто не хочет исправляться;

- никто не хочет прощать.

- проблема, разделявшая соперников, решилась в пользу обоих;

- появился опыт для будущего;

- обязательное извинение и прощение обоих сторон.

Уже сам факт знания, что такое конкретность спора, включенность в него, коммуникация, честная борьба придает спору разумность, ироничность по отношению к себе, без чего межличностное общение, деловые и личные отношения затрудняются. Результат спора дает возможность оценить информационную пользу общения, эмоциональное состояние, единство - разность позиций и отношений.

* 1. **Последствия конфликтов**

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают предпринимать те или иные действия, уже ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяемых тактик и стилей поведения с «коррекцией» на особенности оппонента. Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов. При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть, быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные **функциональные последствия** конфликтов для организации:

1) Проблема решается таким, путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2) Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3.Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4) Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5) Улучшаются отношения между людьми.

6) Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные **дисфункциональные последствия** конфликтов:

1) Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2) Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3) Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной.

4) Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5) Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6) Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

* 1. **Возможные ошибки руководителей стремящихся разрешить конфликт**

Рассмотрим типичные ошибки руководителя в разрешении конфликта и пути их решения. Ошибки и пути их разрешения.

**Обобщенность**

- вспоминаются другие спорные события, факты, которые не имеют с данной темой ничего общего или же произошли давно;

- поведение "обвиняемого" называется "типичным", например: "все мужчины... все женщины" и т.д.;

**Отгороженность**

- необходимо признать, что спор имеет причину;

- "атака или защита", направлены на выяснение только этого спорного вопроса, и только "сейчас и здесь";

**Включенность**

- одна сторона не включается в спор, избегая его;

- кто-то обижается и заканчивает спор преждевременно;

Непродуктивное общение

- оба включаются в спор, признавая, что он будет полезен;

**Продуктивное общение**

- постоянное повторение одного и того же, нежелание посмотреть на спорный вопрос глазами другого;

- "глухота" к высказываниям другого;

- намеки, неясности в объяснении, двусмысленные высказывания;

**Нечестный спор**

- четкое, ясное, открыто общение;

- каждый говорит только сам за себя;

- все говорится, как думается; каждый слушает не только себя, но и другого;

**Честный спор**

- доказательства, факты не относятся к делу и направлены в слабое, чувствительное место соперника.

- исключение "ударов ниже пояса" при отсутствии веских доказательств своей правоты;

- учитывая, сколько соперник способен спорить, не испытывается его выносливость.

**Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации**:

— воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;

— разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;

— организационные мероприятия. Создание так называемого  
«организационного буфера», устраняющего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны, и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Гостиница является *3*-х звездным отелем, ОАО "Ривер парк Обь отель"-бизнес отель. Всего в гостинце *310* номеров: аппартаменты-*2*, студия-*34*, двух комнатные-8, одноместные-*256*. Гостиница расположена на берегу Оби. Была введено в эксплуатацию в *1974* году и имеет большие достижения, в сфере гостиничной индустрии.

**2.2 Анализ и оценка психологического климата в коллективе организации**

Так как гостиница является средней по своим масштабам, так и количество персонала, работающего в ней достаточно большое. Количество женщин, работающих в гостинице, преобладает, поэтому процент возникновения конфликтных ситуаций на предприятии значительно растёт. Отрабатываю практику в этой гостинице, я сделала вывод, что персонал, работающий в этой гостинице, очень компетентен вроде своей деятельности, все люди имеют опыт работы на предприятиях такого вида деятельности. Я считаю, что уровень психологического климата довольно высокий, благодаря введению руководством гостиницы 4 методов управления конфликтами

* 1. **Четкая формулировка требований.**

Одним из лучших методов управления, предотвращающих конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

* 1. **Использование координирующих механизмов.**

Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» — их общему начальнику

* 1. **Становление общих целей, формирование общих ценностей.**

Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Осознание этой «социальной миссии» сплачивает коллектив, что естественно приводит к сокращению конфликтов.

* 1. **Система поощрений.**

Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Баланс ролей (если человек принимает (интернализует) отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит);

Баланс взаимных услуг (нарушение чревато напряженностью во взаимоотношениях людей и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается);

Баланс ущерба (если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является не нанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними.

Благодаря этим *4* методам руководство предприятия снижает уровень конфликтных ситуаций.

**2.3 Анализ причин и характера конфликтов**

Тот, кто первым скомандует себе: "Стоп! Никакой грубости и бестактности !", тот предотвращает ссору. Это называется "взять себя в руки". Мастеру часто приходится сталкиваться с подобной ситуацией.

Разобраться в причинах и источниках конфликта любому человеку может помочь совет старшего, более опытного товарища, вышестоящего руководителя. Но главное, не спешить объективировать конфликт, предать его гласности или публичной оценке. Этим можно только обидеть человека.

Лучше видеть добрые намерения в каждой из конфликтующих сторон. Если же видеть их только с одной стороны, то другая будет обречена на роль ябедника.

Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно торопиться сказать что-то резкое, оскорбляющее или угрожающее. В такой ситуации психологи советуют, прежде всего, избавиться от внутреннего беспокойства или волнения. Растревоженное чувство - плохой советчик разуму. Для того, чтобы хорошо овладеть собой в конфликтной ситуации, полезно сделать паузу в разговоре, глубоко вздохнуть, встать, пройтись, либо перевести разговор на другую тему, либо перенести его на другое время.

С целью овладения собственной речью, эмоциями и поведением в конфликтной ситуации руководителю производства могут быть полезны приемы аутогенной тренировки, сознательной концентрации волевого усилия на мысли о необходимости быть спокойным, быть выдержанным, быть доброжелательным. Для начала следует нащупать у себя пульс, подсчитать его удары, сконцентрировать волю, произнося про себя нужные слова-команды. Если периодически применять этот прием, можно избавиться от лишнего напряжения в конфликтных ситуациях.

Чтобы легче найти индивидуальный подход в разрешении конфликта, полезно определить возможный тип взаимной реакции конфликтующих, Здесь полезно вспомнить о темпераментах. Холерик отличается повышенной возбудимостью, меланхолик - наоборот. Но зато последний дольше помнит и переживает обиду. Флегматик труднодоступен для убеждения, сангвиник легко успокаивается, но ему также бывает трудно сдерживать свои чувства.

Одним из эффективных средств предупреждения конфликта является их запрещение на работе. Руководитель как властное лицо в коллективе просто может приказать: "Не ссориться!" Но не всегда такой приказ целесообразен и выполним. Иногда предотвратить межличностный конфликт не удается. В этом случае можно ослабить его силу разными приемами. Один из них - перевести участников на другие места, загрузить работой так, чтобы им некогда было конфликтовать и др.

Лучшие способы разрешения производственно-организационных конфликтов - постоянная забота руководителя о совершенствовании условий труда, своевременная информированность рабочих о производственной ситуации.

**2.4 Разработка комплексного плана по понижения конфликтных ситуаций**

Каждая конфликтная ситуация подразделяется на три стадии:

* 1. Зарождения конфликта
  2. Развитие конфликта
  3. Погашение конфликта

И на каждой стадии имеется несколько вариантов результата развития конфликта.

**Зарождения конфликта:**

1. организационные и разъяснительные мероприятия направленные на улучшение условий труда,
2. создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией
3. разработку обоснованных систем вознаграждения за труд
4. обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни.

**Развитие конфликта:**

* 1. Педагогические (беседа, просьба, убеждения, разъяснение, требования к обязанностям и действиям конфликтующих)
  2. Административные (Силовые разрешения конфликта, подавления интересов конфликта и перевод на другую работу, приказ руководителя)

**Погашение конфликта (15 правил выхода из конфликтов):**

1) Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.   
2) Потребуйте от него спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3) Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4) Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».  
Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите:  
«Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5) Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6) Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

7) В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8) Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9) Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных —  
«взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не  
«потерять свое лицо».

10) Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.

Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11) Ничего не надо доказывать.

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12) Замолчите первым.

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытаетесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13) Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14) Уходя, не хлопайте дверью.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15) Говори, когда партнер остыл.

Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью, что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16) Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения .

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашения по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера . Найти нового , надежного , неконфликтного клиента – тоже задача не из легких в условиях конкуренции .

1. **Заключение**

В завершение выше перечисленного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Руководитель должен соблюдать как этические нормы поведения, так и моральные, по отношению к своим подчинённым. Проанализировав понятия конфликт, я сделала вывод, для того чтобы предотвратить возникновение конфликтных ситуаций на предприятие, между сотрудниками нужно ввести правила поведения в дополнения к должностной инструкции.

Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

1. **Список используемой литературы**

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

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник. — М.: Юнити, *1999*

Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. М.: Экмос, *2000*

Социальная конфликтология: Учеб. Пособие для студ. Высших учеб.

Заведений / Н.П. Дедов, А.В. Морозов, Е.Г. Сорокина, Т.Ф. Суслова / Под ред. А.В. Морозова. М., *2002*

.

Морозов А.В. Социальная психология: Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. М., *2005*

Словарь-справочник Викепедия- ru.wikipedia.org/wiki/

Дикарева А.А. Мирская  
М.И. Социология труда. М.,1989; Социологический словарь. Минск, *1991;*

Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт: Ростов н/Д., *1992*.

Введение в общую теорию конфликтов. Дмитриев А. В. ,  
Кудрявцев В.Н. ,Кудрявцев С.Н. М., *1993* г.

«Управление и само менеджмент в конфликтных ситуациях» профессор  
Сперанский В.И. М., *1995* г

Кибанов А.Я. Управление персоналом организаций. - М.:ИНФРА-М,*1997*.

Цейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. М.: Амалфея, *1996*.

Вудкок М., Фресис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, *1994*.

Зигерт В., Ланг Л. «Руководить без конфликтов», М.: Академический проект, *1990*

Чумикова А. Н. «Управление конфликтами», М.: Экономика, *1995*

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М.: Дело, *1994*