

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

РЕФЕРАТ

На тему: Управление конфликтом

Выполнил: Нурсеитов А

Проверила: доц.Собиржанова Д.К.

Ташкент-2007

ВВЕДЕНИЕ.

Большинство людей видят в конфликтах вещь неприятную, часть проклятия рода человеческого. Но можно отнестись к конфликтам по-другому - увидеть в них потенциально сознательный прогресс.

"Самый верный способ разрешать конфликты - это избегать их". Так заявил судья Верховного суда США Феликс Франкфуртер на процессе, известном адвокатам под названием "Дело Western Pacific". Но, как знает каждый из нас, в жизни не всегда удается следовать этому совету.

Было бы прекрасно, если бы все мы учли совет судьи Франкфуртера и стали избегать конфликтов. Но согласитесь, конфликт неизбежен, когда два человека одновременно претендуют на одно и то же. Сведите вместе двоих, и они найдут из-за чего поспорить. Таким образом, конфликты всегда с нами, с нами они и остаются. Раз мы не можем от них уйти, научимся жить с ними. К сожалению, по целому ряду причин большинство способов разрешать конфликты малоизвестны или не применяются.

Кн.№1 стр.8, 12.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.

1. Определение конфликта.

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

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

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение

задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт "спором", считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

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

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат. *видоизменять*). С его точки зрения, соревнование являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

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

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

2. Причины конфликта в организации.

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

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

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

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

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

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

Неудовлетворительная коммуникация. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт,- неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех

сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или углубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

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

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

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

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

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

- Устойчивые к конфликтам
- Удерживающиеся от конфликтов
- Конфликтные

Численность последней группы составляет где-то около 6-7% всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, для того, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала - трудным субъектам. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности. Среди "трудных" Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия. Коротко охарактеризуем их:

- **Агрессивные.** Подразделяются на два подтипа: *танки*, *снайперы* и *взрывники*. *Танки* абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Единственное, чего они не любят - агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. Чтобы добиться в споре с *танками* каких-либо успехов, надо дать им возможность "выпустить пар", и тогда, они не редко становятся даже ручными. *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия персонала. Самый эффективный прием воздействия на них - это потребовать подробно объяснить, что он мыслит под той или иной своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, иначе он "взрывается" или затаивается "с камнем за пазухой". *Взрывники* - типы, которые обрушиваются на оппонентов с бранью, при этом так артистично выходят из себя, что создается впечатление у окружающих, будто их, сильно обидели. Им нужно дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции.

- **Жалобщики.** Эти типы так красочно описывают свои "беды", что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, - это перефразировать жалобы своими словами, дав понять, что их переживание замечено.

- **Нерешительные.** Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они выполняют без энтузиазма.

- **Безответственные.** В какой-то степени - это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собой войдет в рамки.

- **Всезнайки.** Они в сущности, являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

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

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

2. Основные типы конфликтов по отношению к субъектам.

Существуют четыре основных типа конфликтов:

- *Внутриличностный конфликт*
- *Межличностный конфликт*
- *Конфликт между личностью и группой*
- *Межгрупповой конфликт*

Внутриличностный конфликт. Выражается борьбой противоречий внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой, отсутствием

настоящего дела. Это обстоятельство часто болезненно бьет по той категории работников, которые в течение длительного времени вели активную деятельность на работе, но затем, в силу определенных причин, были вынуждены резко изменить объем или место работы. Эта проблема в настоящее время весьма актуальна.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространенный. Конфликт между личностями возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. Межличностный конфликт может также проявляться как столкновение людей с различными чертами характера, взглядами и ценностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

Конфликт между личностью и группой. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Стихийно возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Межгрупповой конфликт. Подобные конфликты часто возникают из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т. д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами.

3. Конфликты с точки зрения причин конфликтной ситуации.

С точки зрения причин конфликтной ситуации существуют три типа конфликтов. Первый – это *конфликт целей*, когда ситуация характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Второй – это *конфликт познания* или когда существует ситуация, в которой у участвующих сторон расходятся взгляды, идеи и мысли по решаемой проблеме. И наконец, третий – это *чувственный конфликт*, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия или поведения в целом.

4. Функциональные последствия конфликта.

- Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.

- Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.

- Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться.

- Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп.

- В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

- Вследствие конфликта стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

- Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними.

-

5. Дисфункциональные последствия конфликтов.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей.

- Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.
 - Меньшая степень сотрудничества в будущем.
 - Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
 - Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
- Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
 - Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения.
 - Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому либо поводу, либо несовпадающие интересы, желания, влечения оппонентов. Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения.

Большое значение для конфликта имеет фактор времени, так как конфликт чревато разрастанием.

5. Этапы развития конфликта.

Ситуация, связанная с конкуренцией или ущемлением интересов сторон.

1. Осознание конфликтующими сторонами своих интересов.
2. Осознание законности своих притязаний.
3. Инцидент – открытое вступление в конфликт, проявление вражды.

Здесь делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие. Если попытка не удастся, то:

4. Разрастание и углубление конфликта. Выявляются группы, всплывают скрытые причины, что объясняется поддержкой у окружающих, поиском сторонников. Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. Все это растет как снежный ком. Поэтому руководитель должен действовать, принимать меры. Конфликт необходимо ввести в определенные рамки, принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами или обратиться за помощью к какой-либо третьей стороне, являющейся авторитетом для обеих других.

Если же не удастся разрешить конфликт, то:

5. Переход конфликта в антагонизм.
6. Разрешение конфликта.
7. Постконфликт. Возможен, особенно в том случае, когда разрешение конфликта произошло путем нахождения компромисса.

Наибольший урон организациям наносят неулаженные конфликты. По некоторым оценкам более 65% проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивации поведения отдельных работников.

К чему приводят неразрешенные конфликты.

- К потере управленческого времени. Исследование проблем управления в США показало, что 25% времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30% для руководителей низшего звена.
- К ухудшению качества принимаемых решений. Для принятия правильного решения тот, кто его принимает, нуждается в обоснованной информации. Если между источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) и теми, кто принимает решение, отношения нарушены, то заведомо искаженная информация приведет к непредсказуемым последствиям. Так, трагическое решение о запуске “Челленджера” в январе 1986 г. было вызвано конфликтом среди людей, принимавших решение.
- К потере квалифицированных работников. В США подсчитали, что увольнение руководителя низшего звена или опытного технического работника ведет к потере организацией суммы, приближающейся к годовой заработной плате.
- К реорганизации. Перестановка сотрудников, разъединение конфликтующих (например, смена непосредственного руководителя) могут понизить напряжение, но увеличить расходы.
- К саботажу. Нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – это самые очевидные потери от конфликта.
- К снижению желания работать. Трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством.
- К потере рабочего времени. Конфликт может стать причиной прогулов. Кроме этого, медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение и т. д.

6. Классификация конфликтов.

По значению для организации конфликты делятся на *конструктивные* и *деструктивные*.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

- Когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом;
- Когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Таким образом, возникновению деструктивных конфликтов способствуют, как правило, субъективные причины.

По направлению конфликты делятся на *горизонтальные* (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), *вертикальные* (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и *смешанные* (представленные и “вертикальные”, и “горизонтальные” составляющие).

Конфликты, имеющие “вертикальную” линию, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками (не говоря уже об участниках конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку информационности или подготовки подчиненным часто недостает, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами, преимущественно агрессивного характера. В результате конфликт усугубляется.

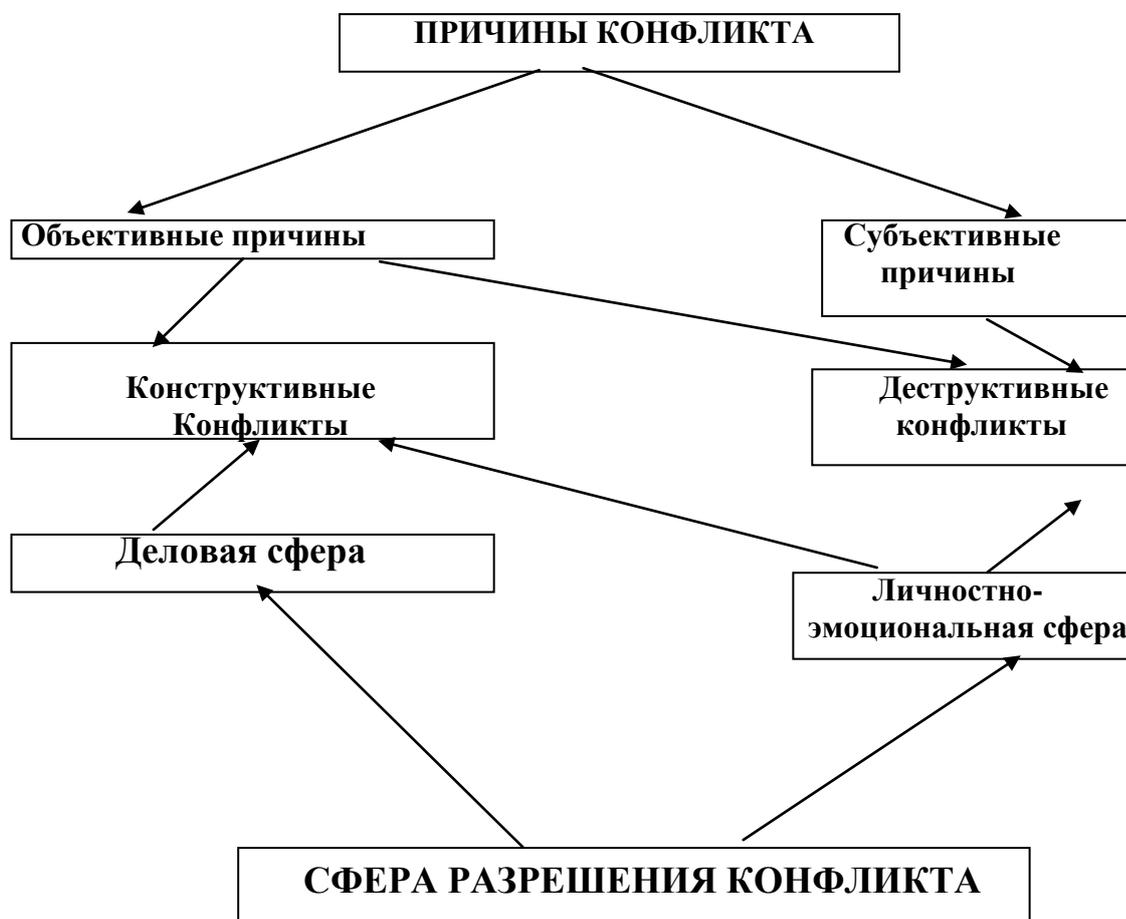
Конфликты бывают *открытыми* (лежат на поверхности, видны невооруженным взглядом) и *скрытыми* (скрыты от глаз наблюдателя, распознаются по косвенным признакам, среди которых главные – напряженность в межличностном общении, резкое изменение в отношении к работе. Задача руководителя – поднять скрытые конфликты на поверхность и разрешить их).

По характеру объективности либо субъективности причин конфликта можно подразделить соответственно на *объективные* и *субъективные*.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения – *деловой* или *лично-эмоциональной*.

Взаимосвязи между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения можно наглядно изобразить в виде схемы.

Данная схема может служить инструментом анализа конфликтов. Правильное отнесение конфликта к тому или иному типу помогает поставить точный "диагноз" и назначить адекватное "лечение".



Принципиальным для развития конфликта являются такие психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношение к ней, стратегии их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают конфликты совершенно разных *психологических типов*.

Деловой спор. В ситуации этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, конкретному, чаще всего связанному с их совместной деятельностью. Область разногласий предмета и определена, взаимодействие участников основано на взаимной заинтересованности. Велика вероятность того, что будет найден вариант решения, удовлетворяющий обе стороны.

Формализация отношений. Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой сфере, характерно увеличение зоны разногласия, распространяющихся на более широкий круг вопросов. Оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, а иногда и просто не желают обсуждать спорные вопросы. Обсуждение переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые

приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, из их взаимоотношений уходит все личное, почему такое развитие ситуации и называют формализацией отношений

Психологический антагонизм. Когда конфликтная ситуация между людьми развивается по такому сценарию, то, очевидно, что реальная зона согласований между ними не определена и характеризуется субъективной тенденцией к увеличению. Участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоит их разногласия. Оппоненты не стараются прийти к соглашению. Психологически участники откровенно не приемлют друг друга, попытки взаимного воздействия если и имеют место, то, скорее в духе откровенно враждебных действий. Таким образом, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников.

7. Управление конфликтными ситуациями.

Как было отмечено выше, даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон. Существует несколько эффективных способов. Рассмотрим четыре варианта управления конфликтной ситуацией:

- Предотвращение;
- Подавление;
- Отсрочка;
- Разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

1. Устранить реальный предмет конфликта.
2. Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.
3. Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

- Целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих.
- Разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми.
- Создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

1. Изменить отношение одного конфликтующего к другому:
 - а) Изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны;
 - б) Уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого.
2. Изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.)
3. Изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно не нужны или недостижимы).

8. Процесс "Уладим это дело".

Шаг № 1. Снимае маски.

Как мы уже выяснили, никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность - вот идеальная основа для улаживания конфликта.

Случается, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще невозможно. Нелегко настроиться на честность, когда человек находится в наступательной или оборонительной позиции (что и происходит с большинством из нас в экстремальных ситуациях).

Если нам не хватает духу быть честными, мы, по крайней мере, должны стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.

Во время конфликта мы иногда даже сами не понимаем, кто мы. Бывает так, что под давлением обстоятельств мы длительное время не живем своей настоящей жизнью, играя различные роли на работе и дома. При таких обстоятельствах нелегко найти свое истинное "я", так что нам может даже потребоваться посторонняя помощь например, беседа с другом, совет близких или консультация у специалиста.

Чтобы извлечь, максимальную пользу из всего процесса "Уладим это дело", и особенно из первого его шага, вы должны быть готовы сделать все, чтобы стать самим собой, в том числе и обратиться за помощью к окружающим, если возникнет такая необходимость.

Шаг № 2. Выявляем подлинную проблему.

Конфликты проявляются по-разному. Они могут принимать много обликов. Чтобы узнать, в чем на самом деле у нас проблема, иногда приходится разбираться во многом. Итак, на втором шаге вам нужно выяснить, в чем состоит реальная проблема.

В этом месте вы опять можете подумать: "Сказать-то легко, а как это сделать?" Я расскажу вам о том, как сделать этот шаг в более-менее обыденной

ситуации принятия решения, и подробней опишу как это выполнить во время кризиса.

Вот, например, как выглядят ситуации, когда то, что кажется проблемой, на самом деле к реальным проблемам не относится.

- Вам кажется, что у вас с женой (мужем) конфликт из-за того, в какое время ребенку пора ложиться спать. Если вы постараетесь взглянуть в корень проблемы, вы, может быть, обнаружите, что ваша реальная проблема - конфликт с ребенком кто главный - вы или он.

- Вам кажется, что у вас конфликт с начальством из-за того, что вы считаете необходимым съездить в командировку и посмотреть на клиента лично, а ваш начальник предлагает просто позвонить ему по телефону. Заглянув поглубже, вы, может быть, поймете, что реальная проблема - ваша неудовлетворенность размером зарплаты (вы уверены, что должны платить больше). А командировки с обедами в ресторанах, хорошими отелями и арендованными машинами - хоть какое-то возмещение за то, что вам недоплачивают.

- Вам кажется, что у вас с мужем (женой) конфликт из-за распределения обязанностей в домашнем хозяйстве. А реальная проблема, если заглянуть поглубже, окажется в том, что вы недовольны, что не работаете на полную ставку на хорошо оплачиваемой работе.

В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Но ведь нельзя уладить конфликт, пока вы не займетесь всамделишной проблемой. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но если вы действительно хотите решить ее, вам надо, как с луковицы, снимать с конфликтной ситуации шелуху слой за слоем, чтобы за ненужным мусором отыскать реальную проблему. К сожалению, люди часто не могут или не хотят понять, в чем у них на самом деле проблема.

Умение снять шелуху, чтобы добраться до реальной проблемы, необходимо для успешного решения проблем - является важнейшим шагом в процессе "Уладим это дело". Разве можно решить проблему, если вы даже не видите, в чем ее суть?

Шаг № 3. Отказываемся от установки "Победа любой ценой"

Установка "победа любой ценой" - это позиция людей, которые по-настоящему никогда не выигрывают. Они могут воображать себя победителями, а иногда даже казаться таковыми, но на самом деле, когда на них не помотришь - они все время в борьбе, а жизнь проходит мимо.

Когда дела принимают жесткий оборот и возникают проблемы и конфликты, люди с установкой "победа любой ценой" становятся игроками с "позицией". Они готовы пробить головой стену, отстаивая свою позицию, они готовы пойти на дно и постараются захватить с собой столько людей, сколько смогут.

Решить конфликт, вбив себе в голову лозунг "победа любой ценой", практически невозможно. Лишь при конфликте с нейтралами такая установка может принести иллюзорный успех. Конфликт с нейтралами, по сути, никогда не решить, потому что злопамятные по своей природе нейтралы таят обиды и

никогда не прощают победителям своего поражения. Будьте настороже, общаясь с нейтралами: они в один прекрасный день постараются свести счеты.

С борцами также сложно иметь дело, так как и они идут в бой, ведомые установкой "победа любой ценой". Но все-таки они способны пойти на уступки.

Победа в конфликте - такая же нелепость, как добро с кулаками. В конфликтах не побеждают! Их улаживают.

Пример:

Адвокат Гарри Розен, обычно умело выступавший в суде, был, что называется, победителем. Гарри работал на фирму, защищавшую интересы медицинских страховых компаний в случае предъявления пациентами исков за неправильное лечение. Основными его клиентами были врачи и больницы.

В одном деле Гарри пришлось противостоять адвокату, клиентка которого была не удовлетворена своим лечением в больнице. Страховая компания уже согласилась оплатить ее иск к двум врачам, предъявленный за то, что они довольно неуместно во время операции использовали экспериментальную медицинскую процедуру. Гарри был уверен, что сможет победить в этом деле. По его мнению, невозможно было найти свидетелей того, что в больнице не было комиссии, которую в соответствии с правилами Международной ассоциации необходимо создавать, если применяются экспериментальные методы лечения. Гарри прекрасно знал, что в больнице действительно не было такой комиссии и что руководство нарушило правила, но это ни чуть его не тревожило. Хотя фирма Гарри пришла к мировому соглашению по делу с иском к врачам, по делу с иском к больнице возможность такого соглашения даже не обсуждалась: в фирме были уверены в победе.

Позиция Гарри основывалась на том, что истица не сможет доказать свою правоту. Гарри не волновало ни то, что были нарушены правила, ни то, пострадала ли пациентка из-за неинформированности о возможных последствиях хирургического вмешательства. Для него была важна победа на основе позиции "нет доказательств".

Прошло уже три недели заседаний, председательствовал судья, который, как знал Гарри, обычно принимал сторону страховых компаний, но истица здаваться не собиралась. К удивлению Гарри, в суде выступило много экспертов, поддерживающих обвинение против больницы. Гарри почувствовал, что, если решение предоставят суду присяжных, дело будет проиграно, однако, когда адвокат истицы предложил уладить дело полюбовно, до того как защита больницы начнет приводить свои доказательства, Гарри остался непреклонен. Вскоре Гарри предложил прямой вердикт, и, к его удивлению, судья одобрил это предложение. В иске было отказано, и Гарри победил. То, что он занял жесткую позицию и отстаивал ее без колебаний, до конца себя оправдало.

Примерно через год тот же адвокат противостоял Гарри и его фирме в деле с иском к другой больнице. Речь шла о согласии на операцию. Истцом в этот раз был 70-летний старик, которому сделали вазэктомию - хирургическую стерилизацию. В больнице считали, что отдельного согласия на эту операцию

не требуется, так как пациенту была назначена операция на предстательной железе, которая предусматривает вазэктомию. Кроме того, врачи больницы полагали, что для 70-летнего старика это не имеет значения. Когда адвокат истца обратился к Гарри с предложением уладить дело миром, Гарри - победитель снова занял позицию "у истца нет доказательств". После нескольких лет проволочек и всяческих треволнений для истца дело дошло до суда. Гарри, уже однажды победив этого адвоката в деле с иском к больнице, полагал, что присяжные посмеются над всеми претензиями. Гарри оставался на позиции "у истца нет доказательств", хотя знал, что в больнице сбелали вазэктомию без согласия прациента, чем нарушили не только общепринятые нормы, но и собственные больничные правила.

После месяца заседаний присяжные удалились на совещание. Гарри по-прежнему не уступал и не шел ни на какие соглашения. Истец готов был отказаться от претензий на 50 000 \$. Но Гарри держался твердой позиции: "Ни единого пенни!" В результате присяжные постановили возместить ущерб в 180 000 \$.

И даже тогда Гарри-победитель не отступил. Он обжаловал решение; и через год с лишним, после дополнительных расходов в несколько тысяч долларов, выплаченных больницей и страховой компанией фирме Гарри, верховный суд штата подтвердил прежний приговор. Теперь клиенты Гарри вынуждены были выплатить первоначальную сумму плюс проценты и судебные издержки.

Обдумайте этот случай и ответьте самому себе или другим на следующие вопросы.

- Выиграл ли Гарри первое дело?
- Выиграл ли Гарри второе дело?
- Чьи интересы защищал Гарри - своего клиента или свои собственные?
- Мог ли Гарри изменить свою позицию в каждом из этих дел и как бы тогда изменился результат?
- Если вы были бы адвокатом больницы и получили в свое распоряжение указанные факты, как бы вы повели себя в первом и во втором делах?

Не считаете ли вы, что, заняв позицию "победа любой ценой", Гарри исключил всякую возможность уладить конфликт и сослужил своему клиенту плохую службу?

Не кажется ли вам, что даже в первом случае, когда Гарри выиграл дело в суде, его совесть не осталась спокойной?

Фактически Гарри не был победителем. Он был проигравшим. Всякий раз, когда в споре проявляется установка "победа любой ценой", неизбежны потери того или иного рода. То, что внешне выглядит победой, нередко оборачивается поражением или сохранением нежелательного "статус-кво".

Дело должно быть улажено, а не выиграно. Даже наши адвокаты это поняли, хотя шли к этому много лет. Альтернативы традиционным способам решения конфликта проявляются все чаще, даже в юриспруденции.

Так в чем же разница между решением дела и победой?

Решение означает, что дело улажено. Стороны могут быть не слишком довольны результатом, но все согласны, что дело окончено. Победа - вещь более зыбкая, она может оставлять более неприятный осадок.

Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом - они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им все-таки недостаточно. Кроме того, при улаживании отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются только воспоминания.

Шаг № 4. Находим несколько возможных решений.

Если бы жизнь была стабильна и события ее каким-то образом были предопределены, то каждый конфликт имел бы лишь одно возможное решение. Но действительность такова, что большинство ситуаций могут развиваться в самых разных направлениях, а конфликтующим приходится выбирать из нескольких возможностей.

Игнорируя проблему, уступая противнику или сопротивляясь его нападкам, вы исключаете возможность мирного улаживания конфликта. Процесс "Уладим это дело" требует найти несколько вариантов решения.

Существует школа мышления, чрезвычайно популярная в наши дни, которая утверждает, что вы должны выбрать себе цель, сосредоточиться на ней и всеми силами к ней стремиться. Такая философия нередко рассматривает создание вариантов или запасных позиций как нечто, отвлекающее от решимости добиться своего.

Хотя решимость и непреклонность бывают необходимы в жизни и определенно полезны при решении конфликта, конкретные нюансы конкретного решения должны быть результатом выбора. Противостоит стремлению рассмотреть несколько вариантов настрой "все или ничего". Игроки во "все или ничего" гораздо чаще получают "ничего", чем "все".

Четвертый шаг в процессе "Уладим это дело" основан на понимании того, что желательно иметь различные варианты решения конфликта.

Шаг № 5. Оцениваем варианты и выбираем лучший.

Поскольку настрой "все или ничего" может провоцировать конфронтацию и препятствовать улаживанию конфликта, очевидно, что необходим другой подход, при котором рассматриваются возможные варианты.

Воплотив в жизнь варианты, разработанные в качестве возможных при решении проблемы, можно кардинально изменить конфликтную ситуацию. Какие конкретно варианты вы выбираете, зависит от характера самого конфликта. Разрабатывать варианты должны вы сами.

Чем определяется, какой из возможных вариантов решений при данных обстоятельствах окажется наилучшим? Ответ может показаться слишком

простым: "Выбирайте лучший работающий вариант из всех, которые вам удалось придумать".

Обратите внимание, что в ответе содержатся два ключевых слова: "лучший" и "работающий". Нередко лучшее для вас решение не годится - оно просто не будет принято другой стороной. А наиболее реальное решение часто ничего хорошего не дает вам. Таким образом, ваша цель - выбрать вариант, который как можно больше дает каждой из сторон и при этом реален.

Под словом "реален" подразумевается нечто большее, чем просто "приемлемый для другой стороны". Реальный в данном случае означает способный сдвинуть дело с мертвой точки. Решение, к которому вы придете, должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению, и вот почему:

- Когда вы не заикливайтесь на установке о едином правильном решении, вы провабатываете различные возможности, что увеличивает шансы на их успешное воплощение в жизнь. Не забудьте: то, к чему вы стремитесь, - это улаживание, а не победа.
- Благодаря нескольким возможным вариантам у противной стороны появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается.
- Чем больше возможных вариантов, тем выше ваши шансы найти общую почву для примирения. Поиск различных подходов помогает отказаться от "позиционного" мышления, когда решению нет никакой альтернативы. Попробуйте мыслить по-другому, и вероятность благоприятного выхода из конфликта автоматически возрастает.
- Сам процесс выработки нескольких возможных решений является проверкой искренности намерений сторон. На самом деле стороны, искренние в своем намерении уладить конфликт, постараются найти больше чем одно возможное решение.

Шаг №6. Говорим так, чтобы нас наверняка услышали.

Не нужно большего ума, чтобы понять: ни от какой самой гениальной идеи не будет пользы, если не сообщить о ней кому-нибудь. Общение - это главный инструмент при улаживании конфликтов. Без информирования другой стороны о ваших намерениях и предложениях по разрешению конфликта ваша борьба никогда не завершится.

Ваши тяжкие труды по проработке вариантов, отказу от отстаивания позиции, выяснению, что поставленно на карту, снятию масок (в том числе и своих) будут напрасными, если вы не захотите или не сможете использовать результаты выполненной работы и сообщить, как обстоит дело, супругу или супруге, близким, начальству, вашим детям и прочим участникам вашего конфликта. Так что, хотя общение и появляется у нас лишь к шестому шагу, в жизни оно стоит на первом месте, потому что с его помощью каждое ваше действие доводится до сведения противоположной стороны.

Общение означает передачу сообщения другому лицу или группе лиц, устно, письменно или любыми другими средствами. При улаживании

конфликтов и решении проблем общение всегда имеет место, но нередко его эффективность страдает из-за гнева участников, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к поступкам.

Чтобы эффективно общаться, нужно уметь слушать. Вы не достигнете до оппонента, которого сами не слушаете и не понимаете. Поэтому умение активно слушать становится ключевым элементом в процесс общения.

Фактически, как вы вскоре убедитесь, активно слушать - это часть функций третьей, посреднической стороны в конфликте. Только тогда, когда человек почувствует, что его сообщение дошло до адресата, он сможет выслушать ваше сообщение. Такова природа человека. Вы просто неспособны слушать другого, если чувствуете, что он не слышит вас. Наоборот, если у вас появляется уверенность, что вас выслушали до конца, вы чувствуете удовлетворение и позволяет себе открыться и выслушать другого.

Большинство из нас слушает, обыгрывая в мозгу свою интерпретацию того, что говорит (или пишет) другой человек. Что это, общение или наша собственная интеллектуальная игра, которая не позволяет окружающим докричаться до нас? Большинство исследований на эту тему подсказывают, что по-настоящему слушать умеют лишь немногие люди: во время разговора слуховой анализатор человека исправно воспринимает колебания воздуха, но человек не слышит. Вместо этого он интерпретирует, судит, подготавливает свою позицию или вообще думает совсем о другом.

Такого рода "общение" не может помочь при улаживании конфликтов. Поэтому нам сначала нужно определить, что такое общение, а потом применять это определение в процессе "Уладим это дело".

Договоримся считать общением такое поведение людей, использующих слова, звуки и язык тела, которые: а) привлекает внимание других людей; б) дает возможность изложить сюжет (каков бы он ни был); в) позволяет окружающим воспринять и понять это. Это простое определение придает на силу, необходимую для процессов улаживания конфликтов.

- *Прежде всего привлечь внимание слушателей.* Никто ничего не услышит, если будет невнимателен. Поэтому убедитесь, что вы привлекли внимание, прежде чем даже попытаетесь рассказать о своих чувствах или предложениях по улаживанию конфликта. Как можно это понять? Просто спросите в начале своей речи (а то и во время ее): "Вы меня понимаете?" или "Вы не позволите мне объяснить?"
- *Изложить сюжет.* Ваши чувства, позицию или факты, как вы их понимаете, следует изложить другой стороне самым ясным, точным и понятным образом. По возможности постарайтесь, рассказывая о своем, избегать эмоций, своих интерпретаций и суждений. Это не всегда легко, а иногда и просто невозможно, но чем больше вы высказываетесь только и исключительно по делу, тем больше шансов, что ваше сообщение будет воспринято. Все другое может вызвать у слушателя такие реакции, которые лишь заблокируют то, что вы пытаетесь до него донести.

- *Убедиться, что вас услышали.* Необходимо, чтобы ваше предложение было понято и послужило стимулом к действию. Существует разница между тем, что было услышано, особенно если другая сторона тоже пытается говорить с вами (или с кем-то еще). В последнем случае истинное понимание, по-видимому, недостижимо, поскольку человек просто не услышит, что же было сказано. Сопутствующая реакция слушателя будет соответствовать тому, что он услышал.

Как вам узнать, что ваше сообщение понято? Как уже указывалось, взять и спросить. Нередко вы сможете судить, поняли вас или нет, по реакции: если она бурная и эмоциональная, вероятней всего, ваше сообщение не дошло до сознания слушателей. Если то, что происходит дальше, не соответствует вашему предложению, скорее всего, вас не поняли. Что ж, попытайтесь еще раз. Собственно говоря, если уж вы хотите уладить конфликт, вы должны быть готовы обращаться к оппоненту снова и снова, пока не почувствуете, что он вас понял.

Все эти приемы хороши для внешних конфликтов. А что если конфликт у вас внутренний? В этом случае главное, что бы сообщение было послано, а получите вы ответ или нет, уже не так важно. Итак, если вы ствадаете от внутреннего конфликта, напишите об этом что-нибудь. Напишите письмо, страничку в дневник или в газету, поговорите с кем-нибудь или даже с самим собой. При внутренних конфликтах такое общение считается его завершением.

Шаг № 7. Признаем и бережем ценность отношений.

Удалить конфликт означает почти наверняка сохранить взаимоотношения. Если бы это было не так, люди не пытались бы улаживать конфликты.

Уладить конфликт - значит сохранить взаимоотношения.

Конечно, признанный, серьезный, глубоко переживаемый конфликт берет свое, но, если есть намерение его уладить, вероятность того, что удастся сохранить взаимоотношения в их внутреннем, глубоком проявлении, очень велика.

Последний шаг нашего Процесса мы делаем по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при их нынешнем конфликте. Этот шаг одинаково пригоден для споров между работниками и администрацией, между поставщиками и потребителями, между матерью и детьми, между мужем и женой.

Итак, для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Если же вы не видите смысла в том, чтобы сохранить взаимоотношения при конфликте или раздоре, вы не заинтересованы в его улаживании. Даже

если вы хотите прекратить затянувшуюся склоку, без внимания к проблеме взаимоотношений уладить конфликт вам не удастся.

Этот шаг - последний из семи шагов процесса, но это не значит, что признать существование друг друга и ценность попытке примериться обязательно нужно в самом конце. Может быть, в конце, а может быть, и в самом начале.

Кн.№ 1 стр.56-81

9.Задачи руководителя при разрешении конфликта.

Большое значение, по мнению психологов, в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель (если он сам является одной из сторон конфликта) должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоит в следующем: необходимо выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих сторон и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Для этого следует проанализировать обстановку путем подстановки следующих вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. Направить ход разговора в нужное русло, в соответствие со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками, способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного

решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

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

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

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

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

Литература

1. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
2. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.