# Уральский Государственный Профессионально

Педагогический Университет

Кафедра психологии

управления.

Реферат на тему:

**Конфликт и способы его разрешения.**



*Выполнил* : Серов К. С.

*Группа М-393*

*Проверил:* **Веденников В. А.**

### *Екатеринбург*

1998

**ТИПЫ КОНФЛИКТОВ ,УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое при­нимает форму разногласий, если речь идет о взаимодейст­вии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явны­ми, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. По­этому определяют конфликт как отсутствие согласия меж­ду двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообраз­ных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражает­ся в форме явного столкновения, конфликта. Это проис­ходит только тогда, когда **существующие противоречия, раз­ногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, пре­пятствуют достижению поставленных целей.** В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом пре­одолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснован­ных решений и развитию взаимоотношений, то их назы­вают функциональными **(конструктивными).** Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и при­нятию решений, называют дисфункциональными (деструк­тивными). Надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфлик­ты могут быть реалистическими (предметными) или нере­алистическими (беспредметными).

**Реалистические конфликты** вызваны неудовлетворени­ем определенных требований участников или несправед­ливым, по мнению одной или обеих сторон, распределе­нием между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические конфликты** имеют своей целью от­крытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. **острое конфликтное взаимодей­ствие становится здесь не средством достижения конкрет­ного результата, а самоцелью.**

Начавшись как реалистический, конфликт может пре­вратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по кон­структивному руслу. Надежный способ профилактики по­добных конфликтов в организации — создание благопри­ятной психологической атмосферы, повышение психоло­гической культуры руководителей и подчиненных, овла­дение приемами само регуляции эмоциональных состоя­ний в общении.

Существуют пять основных типов конфликта: внутри личностный; межличностный; между личностью и груп­пой ; межгрупповой; социальный.

**Внутри личностный конфликт.** Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: пот­ребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм — **это ролевой конфликт,** ког­да различные роли человека предъявляют к нему противо­речивые требования. Например, будучи хорошим семьяни­ном (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное коли­чество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а вто­рого -- нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследст­вие перегруженности работой или, напротив, отсутст­вия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт.** Это самый распространен­ный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единствен­ной его причиной является несходство характеров. Дей­ствительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ пока­зывает, что в основе таких конфликтов, как правило, ле­жат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производ­ственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуж­дается именно он, а не другой. Конфликты возникают меж­ду руководителем и подчиненным, например, когда под­чиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что под­чиненный не желает работать в полную силу.

**Конфликт** между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступ­ление от принятых норм группа рассматривает как нега­тивное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тя­жело такие конфликты протекают при авторитарном сти­ле руководства.

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из мно­жества формальных и неформальных групп, между кото­рыми могут возникать конфликты. Например, между ру­ководством и исполнителями, между работниками различ­ных подразделений, между неформальными группами внут­ри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового кон­фликта служат разногласия между высшим и более низ­ким уровнями управления, т. е. между линейным и штаб­ным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовмести­мостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновени­ем социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

**— проявлениями «деиндивидуализации»,** т. е. члены груп­пы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное пове­дение.

Деиндивидуалиэация облегчает проявление агрессивнос­ти к другим группам;

* **проявлениями социального, межгруппового сравнения,** в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отри­цательную оценку («они злодеи, они глупые, они отста­лые» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от ин­формации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен об­мен реальной информацией друг о друге;
* **проявлениями групповой атрибуции,** т. е. склонны счи­тать, что **именно** «чужая группа ответственна за негатив­ные события». Объяснение причин событий резко разли­чается для своей и чужой группы: 1) так положительному поведению своей группы и негативному поведению чу­жой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они пос­тупают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное по­ведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними об­стоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противни­ков объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают, как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, « военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас».

**Социальный конфликт —** это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг дру­га» (см.: Социальные конфликты: Экспертиза, прогнози­рование, тенденции разрешения. Вып.1.М., 1991). Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся опреде­лениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный слу­чай обострения социальных противоречий, явное или скры­тое состояние противоборства, а также ситуация взаимо­действия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — клас­сов, наций, государств, социальных институтов, социаль­ных субъектов; в-третьих, это то, что противодействую­щие стороны преследуют свои различные, противополож­ные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга (см.: *Дикарева А.А. Мирская М.И.* Социология труда. М.,1989; Социологический словарь. Минск, 1991; *Запрудский Ю.Г.* Социальный конфликт. Ростов н/Д., 1992). Таким образом, социальный конфликт — это сложное яв­ление, включающее несколько аспектов. Но именно нали­чие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осе­вой линией.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и при­роды конфликта, а также определением его границ: **про­странственных, временных, внутрисистемных.** Простран­ственные границы конфликта определяются местоположе­нием его участников (квартира, улица, дом, работа, реги­он и т. д. и т. п.). **Временные** параметры конфликта связа­ны с его продолжительностью, включая начало и конец.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

1) первый его участник сознательно и активно действу­ет в ущерб другому участнику путем физических дейст­вий, демаршей, заявлений и т. д.;

2) второй участник сознает, что эти действия направле­ны против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинает­ся как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют инициирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве **зачинщика** кон­фликта.

Перечень элементов конфликта:

1) два участника или две стороны конфликта;

2) взаимо-несовместимость ценностей и интересов сторон;

3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;

4) применение силы для влияния на другую сторону;

5) противопоставленность действий, поведения сторон;

6) стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;

7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;

8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т. д.

**Динамика развития конфликта:**

— возникновение конфликтной ситуации,

— осознание конфликтной ситуации,

— собственно конфликтное поведение — обоюдно на­правленные и эмоционально окрашенные действия, кото­рые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне;

— развертывание конфликта или его разрешение зави­сит от участников, их личностных особенностей, интел­лектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о послед­ствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодей­ствия.

**Критерии конфликта:**

1) взаимозависимость сторон, т. е. обе сторо­ны зависят друг от друга, активность одного человека обус­ловливает действия другого человека, а эти действия вы­зывают ответные реакции первого субъекта и т. д., таким образом, происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если сущест­вуют жесткие правила контакта (на­пример, бой боксера), то это не кон­фликт;

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамерен­но враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унизить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения, либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы, например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) перехо­дят к борьбе личностей (межличностньгй конфликт), за­тем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодей­ствия, где результат принадлежит всем участникам кон­фликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой — не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы дока­зать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из кон­фликта одной из сторон, а также пресечения и прекраще­ния конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно **внутрисистемных** параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в опреде­ленной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом кол­лективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае гра­ницы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения проти­воречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшест­вует конфликту, каковы стадии его развития? Можно от­ветить, что предшествует ему объективная жизненная си­туация, в которой находятся противоборствующие сторо­ны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство од­ной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу кон­фликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не

перешедшего в конфликт, — конфликтная ситуация. Та­ким образом, **конфликтная ситуация —** это такое совмеще­ние человеческих потребностей и интересов, которое объ­ективно создает почву для реального противоборства меж­ду различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объектив­но, помимо воли и желания будущих противоборствую­щих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована од­ной или обеими сторонами. Но каждая ситуация опреде­ляется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим со­бытиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета **конфликта.**

Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны всту­пают в борьбу.

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоре­чия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуа­ции, то возникает вопрос о его **функции** — положительной или отрицательной, плохой или хорошей. Другими слова­ми, плохо это или хорошо, что происходит конфликт? С обыденной точки зрения здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с таки­ми явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служеб­ные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противобор­ства, связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рас­суждений здесь примерно следующий. Да, конфликт это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в со­стояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Наряду с этим существует также тенденция рассматри­вать конфликт не как отклонение от нормы, а как норму социальных отношений, нормальное состояние общества. Это отчетливо просматривается в произведениях Аристо­теля, Гоббса, Гегеля, Маркса, Вебера, Дарендорфа.

Мортон Дойч, осуществляя мотивационный анализ кон­фликтного поведения, отмечал, что **конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одно­го препятствует достижению целей другого, т. е. конкурен­ция, соперничество** выступает как **объективная ситуация** конфликта, а с другой стороны, эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодей­ствию людей, как их психологическая особенность, спо­собствует конфликтному поведению. Поскольку конфлик­ты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию:**

— конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

— в процессе конфликта происходит объективация ис­точника разногласия и возможно его разрешение, «сня­тие», находятся средства предотвращения будущих кон­фликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «от­живших» отношений, что приводит к формированию но­вых отношений, коррекции взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряжен­ность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжа­ются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности, осо­бенно у подростка конфликт — необходимая форма пове­дения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

*—* необходимость решения конфликта приводит к коо­перации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

**Признаки деструктивного конфликта:**

1) расширение конфликта;

2) эскалация конфликта (т.е. конфликт становится не­зависимым от исходных причин и, даже если причины кон­фликта устранены, сам конфликт продолжается);

3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

4) рост ситуативных высказываний, агрессивных дей­ствий участников.

Но вернемся к вопросу о полезности или вредности конфликтов. Нами уже было сказано о том, что конфликт является способом выявления и разрешения противоре­чий. В этом и коренится ответ на поставленный вопрос. Полезен конфликт тем, что, так или иначе, разрешает про­тиворечие. Но из этого вытекает следующий вопрос: а ка­кова цена разрешения противоречия путем конфликта? Она, как правило, очень высокая. В виде разрушения или серь­езного повреждения системы, а то и вовсе уничтожения одной из сторон. Налицо социальный иллюзионизм, о котором писал Питирим Сорокин. Думается, что лучшим разрешением объективно существующего противоречия является не его конфликтный способ, а мирный, консенсусный вариант, который происходит мирными цивили­зованными путями и средствами, когда противостоящие стороны и все участники конфликта приходят к понима­нию необходимости этого раньше, прежде чем развитие событий пойдет по конфликтному руслу. Поэтому следу­ющая наша задача будет и состоять в том, чтобы рассмот­реть объективные причины и психологию участников за­рождающихся конфликтов.

Важным моментом в изучении проблемы конфликтов и их природы является выявление их причин. Анализ со­циологических и социально-психологических исследова­ний позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

**— социально-экономические** — конфликты в современ­ном обществе представляют собой порождение и проявле­ние объективно существующих социально-экономических противоречий;

**— социально-психологические** — потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

**— социально-демографические —** различия в установ­ках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обус­ловленных их полом, возрастом, принадлежностью к раз­личным национальным образованиям.

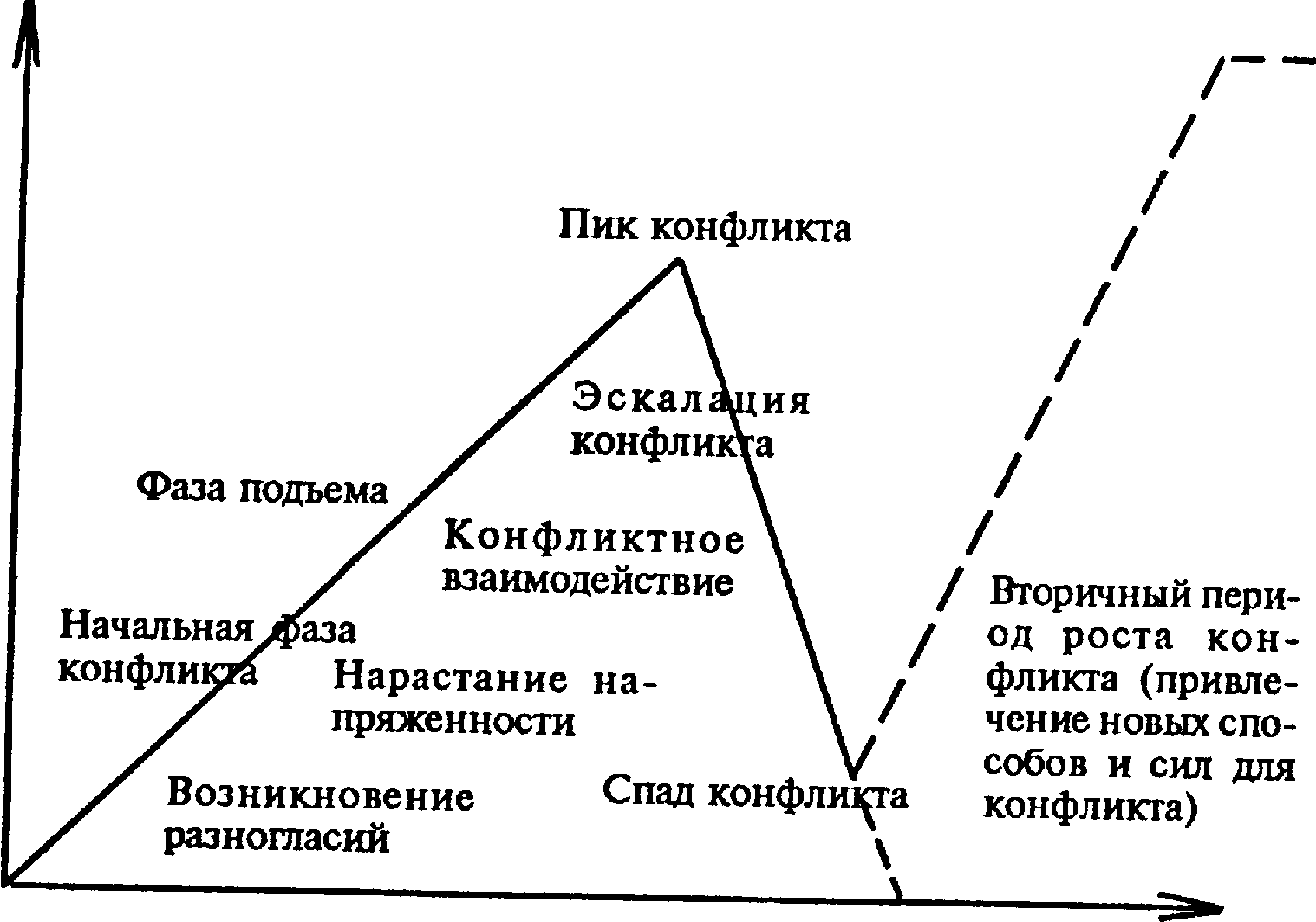
Люди так или иначе, реагируют на изменение социаль­но-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посягательство на какую-либо из таких потребностей является социаль­но-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, отсутствие практически средних сло­ев общества, нестабильность экономического, социально­го и политического развития неизбежно ведут к конфлик­там на самых различных уровнях: межличностном, в мас­штабах всего общества. Острота социальной напряженнос­ти, уровень конфликтности проявляются в различных фак­торах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми, усилении неудовлетворен­ности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного пове­дения людей в своеобразную социальную «норму» (раз­бой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т. д.), поиске «виноватого» (что делать? и кто виноват?). В свою очередь, такого рода негативные психологические факто­ры не лучшим образом воздействуют на развитие социаль­но-экономической и политической обстановки в целом.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название **социальной напряженности.** Социальная напря­женность — это особое состояние общественного созна­ния и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности (см.: *Дмипгриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С. В.* Введение в общую теорию конфликтов (Юри-дическаяконфликтология,ч.1). М.,1993. С.95).

**Кодекс поведения в конфликте.**

Интенсивность конфликта

Вторичный пик



Разрешение t конфликта

*Этапы развития конфликта*

Если менеджер «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема — на 46%, а на стадии пик — менее 5%, на стадии спада — около 20%, на стадии вторичный период роста — менее 7%, на стадии вторичный пик — менее 2%.

**Кодекс поведения в конфликте. П**ятнадцать правил:

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, попытаитесь 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 .

***Действия руководителя и способы разрешения конфликта***

Изучение причин возникновения конфликта

Ограничение числа участников конфликта

Анализ конфликта

Разрешение (преодоление), управление

конфликтами

Воспитательные Административные способы

межличностные

способы

Организационно- Административно-силовое

структурные разрешение конфликта

-учет психологии участников

- беседа

- просьба

-убеждение

-принципиальные переговоры

-психотренинг, психотерапия

-четкая формулировка требований

- принцип единонача­лия

- установление общих целей

- система поощрения на основе продуманных критериев эффектив­ности

- подавление интере­сов конфликтую­щих

- перевод на другую работу, разъедине­ние конфликтующих административными мерами

- решение конфликта на основе приказа руководителя орга­низации или реше­ния суда

**Управление и само менеджмент в конфликтных ситуациях**

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице. Нелепо выглядит менеджер, применяющий при решении серьезных организационно-управленческих проблем методы, дававшие эффект в те времена, когда он был студенческим лидером. Еще смешней выглядит сегодняшний политик, полагающийся на те приемы, которые помогли ему, когда он «делал себя» в партийной работе, в хозяйственной деятельности (яркий пример —- В. Брынцалов. Можно сохранить «свое лицо», свои методы, стиль, манеру, но при этом принципиально важно совершенствовать тактику, технологию взаимоотношений и, в конечном счете, имидж.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. По мнению А. К. Зайцева, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

По мнению А. И. Пригожина, особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

— различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макро уровнем обозримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

* ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;
* организация — это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе. Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные таким образом ценности получают самостоятельное существование и довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные" образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. - Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими, возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Патология позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист по менеджменту Б. Уоррен, — вещь опасная, гармония в управлении всегда отдает фальшью. Два известных в США руководителя — Дж. Бурке из корпорации «Джонсон энд Джонсон» и Э. Гроун из «Инеп» — настаивают на важности в управлении организациями такого фактора, который они охарактеризовали как «созидательная конфронтация». Они не только поощряют расхождение во взглядах менеджеров, они просто требуют от них этого. Они окружают себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто их, излагать, особенно, в тех случаях, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

По мнению А. Н. Чумикова, важны не столько формы производственных действий, сколько их тактические (функциональные или дисфункциональные) последствия и стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат. Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно .способно придать функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка, но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы «распыляем», «растворяем» в них большой конфликт (как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех—четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи—восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале,

отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается «либо-либо». Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем «переговоров» найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта (см. образец).

При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. В той мере, в какой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Графически отображая потребности и опасения, руководитель создает условия для более широкого набора потенциальных решений. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта — это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым, неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое, отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Коль скоро управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторыми нормами, возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Напротив, в перспективе следует ожидать его обострения. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта. .

Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются «сами собой». Умелое же управление конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает редукция, т. е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Методику преодоления конфликта путем решения обострившейся проблемы можно представить так.

Определите проблему в

категориях целей, а не

решений.

Определите решения,

которые приемлемы

для обеих сторон.

Сосредоточьте внимание

на проблеме, а не на

личных качествах

другой стороны.

Создайте атмосферу

доверия, увеличив

взаимное влияние и

обмен информацией.

Во время общения

создайте положительное

отношение друг к другу,

проявляя симпатию и

выслушивая мнения ,

другой стороны,

а также сводя к минимуму

Проявление гнева и угроз.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что ;его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные — зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные — от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах. Это приводит к отрицательным последствиям, порождает взаимное недоверие, подозрительность и т. п. В литературе и на практике получает все большее распространение метод анализа напряженности и прогноза конфликтов по измерению степени неудовлетворенности (условиями труда, быта, существующими отношениями, статусом и т. п.). Этот метод разработан социологами Нижнекамска и применялся сначала в химической промышленности для предупреждения руководителей, о возможных точках социального взрыва. Методологически это означает использование способа само отрицающего прогноза, т. е. прогноза, который, должен быть опровергнут практикой.

Неудовлетворенность — универсальный показатель конфликтности. Его важное достоинство ~ измеряемость. Безусловно, оценочную силу этот показатель имеет только в сочетании с другими признаками конфликта. Неудовле­творенность, определенная путем социологических опросов, сопоставляется с выявлением неблагоприятных, точнее плохих, условий жизни, объективно ставящих людей перед необходимостью сопротивления. Важную роль играют формы проявления неудовлетворенности. Если недовольство ограничивается разговорами между его носителями в узком кругу сослуживцев «в курилке», то опасность возникновения конфликтов еще невелика. Другое дело, если поведен­ческая неудовлетворенность проявляется в неисполнении трудовых обязанностей, в обструкциях руководству, массовых увольнениях, забастовках и т. п. Показателем неудовле­творенности является также массовость охвата, т. е. реальное число людей, вовлеченных в конфликт.

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.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту. По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

В мировой практике обычно проблема управления конфликтом решается руководителем не напрямую, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при регулировании конфликтов макро уровня. Роль третьей стороны в конфликте могут выполнять не только правительственные, но и любые другие учреждения, организации или отдельные лица. Опыт показывает, что удачно подобранный посредник может быстро урегулировать конфликт там, где без его усилий согласие между сторонами было бы невозможно. Очень часто роль третейского судьи в сложных социальных конфликтах на Западе с успехом выполняют лауреаты Нобелевской премии. Эта практика наглядно демонстрирует те высокие требования, которые предъявляются к личности посредника. В идеале он должен обладать международным авторитетом, безупречной нравственностью, быть политически нейтральным и профессионально компетентным, обладать высоким интеллектом.

Фигура посредника (медиатора) является ключевой в работе Федеральной службы посредничества и примирения США (ФСПП). За 50 лет работы на счету ФСПП более 511 тыс. разрешенных конфликтов. Рассмотрим функции медиатора: во-первых, он обеспечивает привлечение сторон к переговорам, а при тупиковой ситуации, когда стороны отказываются от встреч, осуществление контактов между ними; во-вторых, действуя как нейтральное лицо, медиатор должен снять или свести до минимума эмоциональное напряжение для обеспечения нормального хода переговоров;

в-третьих, на раздельных встречах медиатор побуждает конфликтные стороны к внимательной оценке новых предложений и альтернативных решений, в том числе выдвинутых самим медиатором, причем каждая из сторон по сути дела ведет переговоры с самим посредником, как бы представляющим другую сторону (медиатор старается указать на завышенные претензии каждого участника переговоров); в-четвертых, медиатор стремится найти такие решения, которые удовлетворили бы общественное мнение, складывающееся вокруг конфликта; в-пятых, если трудовой спор представляется неразрешимым, медиатор может предложить необходимую, по его мнению, альтернативу забастовке или локауту, к примеру, продлить срок действия прежнего договора, создать согласительный комитет для изучения фактологии конфликта, предложить в крайнем случае услуги арбитража.

Используемая литература.

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

2. «Социология труда.» Дикарева А.А. Мирская М.И. М.,1989

3. «Социологический словарь.» Минск, 1991

4. «Социальный конфликт.» Запрудский Ю.Г. Ростов н/Д., 1992.

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

6. «Психология управления : Учебное издание .» Самыгин С. И.

Ростов на Дону : Изд. «Феникс» 1997 г.

7. «Экономическая психология » Китов А. И. М., 1987 г.