

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П.АСТАФЬЕВА

Институт психолого – педагогического образования
Кафедра социальной психологии

ВАСИЛЬЕВА КСЕНИЯ ЕВГЕНЬЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА РАЗВИТИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ.**

Направление подготовки 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Психология трудовой деятельности

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.пс.н., доцент КГПУ им. В.П.
Астафьева Груздева О.В.

Научные руководители:
к.пс.н., доцент кафедры
социальной психологии КГПУ
им. В.П. Астафьева Титова О.И.

к.пс.н., доцент кафедры
психологии труда и инженерной
психологии СибГУ науки и
технологии им. М.Ф. Решетнева
Ливак Н.С.

Дата защиты

Обучающийся:
Васильева Ксения Евгеньевна

Оценка

Красноярск 2018

Реферат

Дипломная работа 55 с, иллюстраций 7, таблиц 7, источников 33, приложений 4.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, КОНФЛИКТ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНФЛИКТ.

Цель работы - исследовать влияние стиля руководства на разрешение производственных конфликтов.

Объект – стиль руководства.

Предмет – влияние стиля руководства на разрешение конфликтов.

Методики исследования: методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П.Захарова и А.Л.Журавлева, опросник ММРІ(СМИЛ), тест-опросник Томаса-Килманна на поведение в конфликтной ситуации.

Полученные результаты и их новизна: в представленном исследовании, посвященном изучению влияния стиля руководства на развитие производственного конфликта(на примере сотрудников МВД) теоретическим и эмпирическим путем были выявлены специфические особенности влияния стиля руководства на конфликтность в коллективе. Также были разработаны рекомендации для руководства и их подчиненных с целью предотвращения и урегулирования конфликтных ситуаций.

Результаты исследования позволили заключить, что большинство руководителей в МУ МВД «Красноярское» предпочитают в своей работе применять по отношению к подчиненным демократический стиль руководства. Так же мы исследовали личностные особенности руководителей, что позволило нам определить ,как себя могут вести сотрудники в конфликтных ситуациях.

Степень внедрения: результаты внедрены в трудовой процесс.

Исследование имеет позитивное значение и может быть использовано при разработке рекомендаций сотрудникам МВД .

Значимость работы: в ней представлены результаты решения задачи по разрешению конфликтных ситуаций .

Содержание

Реферат.....	2
Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты влияния стиля руководства на конфликтность в коллективе.....	7
1.1 Стиль руководства и его особенности.....	7
1.2 Понятие конфликта в психологии.....	13
1.3 Влияние стиля руководства на развитие конфликта в коллективе.....	23
2 Глава 2 Экспериментальное исследование влияния стиля руководства на разрешение конфликта	27
2.1 Организация и планирования эмпирического исследования.....	27
2.2 Анализ эмпирического исследования	33
2.3 Система работы руководителей , у которых в большей степени преобладает демократический стиль руководства.....	42
2.4 Рекомендации сотрудникам МВД.....	45
Выводы.....	49
Заключение.....	50
Список использованных источников.....	53
Приложение А «Иллюстративная часть».....	55
Приложение Б «методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П.Захарова и А.Л.Журавлева».....	69
Приложение В «опросник ММРІ(СМИЛ)».....	72
Приложение Г «тест-опросник Томаса-Килманна на поведение в конфликтной ситуации».....	85
Приложение Д «Отказ от предприятия».....	89

Введение

Любая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый руководитель – это уникальная личность, обладающая рядом способностей, поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в процессе оптимизации деятельности человека, а так же в интегральном изучении личности. Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта [11,с.36]. Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации, возглавив отстающий коллектив и правильно выбрав стиль руководства, преобразовывает ситуацию, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников и наоборот, при ином стиле можно разрушить эффективно работающий до того коллектив. Знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва. Руководителю трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной.

Независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы.

Огромное влияние на качество межличностных отношений в коллективе работников играет личность руководителя и его стиль управления. Ежедневная работа руководителя на любых уровнях должна быть ориентирована на достижение определенных результатов, и именно лидер, сориентированный на эффективный стиль руководства, может достичь высоких результатов.

Стиль руководства является вторым важным компонентом после мотивации для осуществления определенной деятельности.

Метод руководства играет большую мотивационную роль, поскольку вместе с другими мотивациями существенно влияет на отношения и поведение сотрудников, и в конечном результате эффективность управления. На практике можно выделить потенциальный и реальный стиль управления.

Потенциальный стиль руководства – это совокупность методов и приемов, которые, по должны использоваться для наиболее эффективной роли руководителя.

Фактический стиль руководства – это система методов и приемов для влияния на подчиненных, фактически используются в связи с поставленной целью, а также условия, при которых желания и цели доходят до их реализации. Это своего рода компромисс между стилем и потенциальными вмешательствами, на котором менеджер устанавливает методы воздействия на сотрудников в реальных условиях владения. [18,с.57]

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая весьма велика. Стиль руководства является главным звеном во взаимоотношениях подчиненных с руководителем в любой сфере. Проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление производственной и общественной жизни. Для того, чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием, как развиваются различные конфликты. Для того чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание природы конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. С практической точки зрения актуальность работы не менее значительна. В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш-выигрыш».

Изучению данной проблемы посвятили свои труды большое количество ученых. В отечественной науке над данной тематикой работали такие ученые как Л.А. Петровский, А.Я. Анцупов, А.И. Шпилов, К.К. Платонов, А.А. Ершов, Д.П. Кайдалов и др. В зарубежной психологии можно отметить таких конфликтологов как Д. Гринберг, Р. Бейрон, М.Х. Мескон, К. Хорни, М. Фоллет и др.

Знание возможных причин возникновения столкновений, механизма их развития и способов предупреждения и ликвидации позволит определить наиболее оптимальную линию своего поведения на пути достижения намеченной цели.

Цель: исследовать влияние стиля руководства на разрешение производственных конфликтов.

Объект: стиль руководства.

Предмет: влияние стиля руководства на разрешение конфликта.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что проявление демократического стиля руководства выражено влияет на конструктивное разрешение производственного конфликта через стратегию сотрудничества.

При помощи корреляционного анализа, а именно Т критерия Уайта, выявить достоверно значимые связи между показателями влияния стиля руководства на конфликтность в коллективе.

Для достижения цели нами были определены следующие задачи:

1) провести теоретический анализ литературных источников по изучаемой проблеме, а именно, стилей руководства, производственных конфликтов;

2) провести эмпирическое исследование влияния стилей руководства на разрешение производственных конфликтов в оперативно-служебной деятельности сотрудников МВД;

3) определить стратегии поведения руководителей в конфликтных ситуациях;

4) предложить рекомендации по формированию развитию конструктивных стратегий, а также профилактики производственных конфликтов для сотрудников МУ МВД «Красноярское».

Методологический инструментарий: теоретический анализ литературы, наблюдение, изучение планов работы, эксперимент, анализ полученных результатов.

Практическая значимость – состоит в возможности разработки на базе результатов исследования психологических рекомендаций по профилактике конфликтов в коллективе, а так же разработки программы мероприятий по укреплению благоприятной атмосферы в коллективе.

Структура работы – работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты влияния стиля руководства на конфликтность в коллективе

1.1 Стиль руководства и его особенности

Стиль руководства – это способ применения руководителем своей власти, или другое:

Стиль руководства – это типичная для руководителя система приемов деятельности, используемая им в работе с людьми и информацией.

Каждый руководитель выполняет свои служебные обязанности в определенном, свойственном ему стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает работников к деятельности, как контролирует результат их деятельности.

Стиль руководства проявляется и в манере руководителя говорить, слушать других людей и в том, как он организует подготовку, принятие и реализацию решений.

О нем можно судить и потому, как организовано личное рабочее место руководителя и труд возглавляемого им коллектива.

Стиль руководства оказывает значительное воздействие на деятельность групп или организаций, от него зависит психологический климат в коллективе, успехи работников.

Формирование стиля у руководителя происходит под влиянием различных факторов:

- 1 личных качеств руководителя,
- 2 интеллекта и общей его культуры,
- 3 уровня профессиональной подготовки,
- 4 функционального назначения сферы деятельности руководителя (снабженческая деятельность, производство продуктов или услуг и т.д.),
- 5 социально-психологических характеристик подчиненных (возраст, пол, квалификация, интересы и потребности и др.)
- 6 уровень иерархии управления,
- 7 стиль руководства вышестоящих руководителей.

Стиль руководства обладает устойчивостью, что проявляется в частом повторении тех или иных приемов работы. Но вместе с тем, он поддается изменениям.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера [32].

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный конкретный стиль, почерк руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Стиль руководства выражает отношение, которые складываются между руководителем и подчиненными.

Сложность и разнообразие этих отношений предопределяет разнообразие конкретных стилей руководства.

Это разнообразие конкретных стилей руководства можно оценить и классифицировать по 2 основным признакам:

по степени использования руководителем власти;

по отношению руководителя к подчиненным.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства - своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля. Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром - как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности [29].

А. В. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральный паттерн индивидуально-личностных проявлений человека через предпочитаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление - это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами, происходившими в тридцатые - сороковые годы 20 века. «Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина. Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали

затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства / лидерства:

- 1 авторитарный (директивный) ;
- 2 демократический (коллегиальный) ;
- 3 попустительский (разрешительный, либеральный)

Стиль руководства является способом, с помощью которого руководитель управляет подчиненными, достигая удовлетворенность работой. Рассмотрим каждый стиль отдельно, выделим их особенности:

Авторитарный (директивный) стиль руководства. Он характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. Позиция лидера - вне группы, он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу. Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот [17,с.96].

Применительно к данному стилю можно использовать теорию Х Дугласа МакГрегора, в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестливы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

Руководитель старается упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному ставит отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходимым для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. Позиция лидера - внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения [26].

Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным настолько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция - координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.

Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию У Дугласа МакГрегора, в которой «труд - процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем [20,с.48]. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

Попустительский (разрешительный, либеральный) стиль руководства. Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, позиция лидера - в стороне от группы. Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном

склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше [31 ,с.84]. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые определяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план [32].

Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты. Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля.

Руководство – основной элемент процесса управления, составляющий его главное содержание. Содержание процесса руководства определяется в основном двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером проблемы, которую ему предстоит решить путем воздействия на подчиненный коллектив или индивид.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». В конце прошлого столетия руководителя рассматривали как человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом [20]. А что касается настоящего времени, то здесь хочу отметить высказывание Григория Куликова — председателя совета директоров холдинга «МИЭЛЬ», он говорит о том, что успешный современный руководитель — это творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих задач [24 ,с.63].

Всего выделяется четыре наиболее распространенных типа отношений между лидером и его подчиненными.

Тип А. Руководитель ориентирован на общение. Он считает необходимым побуждать сотрудников высказывать свои мнения, быть внимательным к их деловым предложениям и личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную от них информацию он старается использовать в своей работе. Это наиболее эффективная тактика, позволяющая руководителю построить сплоченный коллектив и использовать творческий потенциал каждого сотрудника.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, побуждает их высказывать свои предложения, однако не хочет или не умеет эффективно использовать полученную информацию. Эта тактика менее эффективна, чем первая.

Тип В. Руководитель готов общаться с подчиненными лишь постольку, поскольку понимает, что это необходимо. Он побуждает сотрудников высказывать свои мнения, внимателен к их предложениям и просьбам, учитывает их настроение, но только до тех пор, пока это, на его взгляд, помогает работе. Если такой уверенности нет, он избегает общения с подчиненными и, соответственно, упускает возможность использовать их интеллектуальный потенциал и повышать их лояльность.

Тип Г. Руководитель не ориентирован на общение с подчиненными. Его не интересуют их мнения, он не считает нужным уделять внимание их деловым предложениям и личным просьбам, учитывать их настроение. Информация поступает снизу вверх лишь по инициативе подчиненных и чаще всего не используется. Это наименее продуктивный подход к управлению, так как он полностью исключает возможность сотрудничества между руководителем компании и ее коллективом [31, с.69].

Теперь нам хотелось бы перейти к рассмотрению функций руководителя.

Кабаченко называет следующие функции: административную (предписание работы, координация индивидуальных действий и надзор за исполнением), стратегическую (определение целей и выбор методов их достижения, планирование и прогнозирование), экспертно-консультативную, коммуникативно-регулирующую, функцию представительства группы во внешней среде, дисциплинарную, воспитательную и психотерапевтическую [17, с.95].

Психологи и социологи, рассматривая функции руководителя, берут за основу классификации всю структуру деятельности руководителя в трудовом коллективе. Руководитель должен рассматриваться не только в рамках своей административной роли, но также с учетом всего многообразия его социально-политических и воспитательных обязанностей.

Знание и понимание руководителем всего круга своих обязанностей должно непременно сочетаться с его моральной готовностью к их выполнению.

Таблица 1.1 - Подходы к определению «стиль руководства»

Автор	Определение «стиль руководства»
Г.Я. Гольдштейн	Стиль руководства - типичная манера и способ поведения руководителя.
Е.П. Михалева	Стиль руководства – это своеобразный метод воздействия на подчиненных с целью получения необходимого результата.
М.Р. Переверзев	Стиль руководства — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.
М.А. Афонасова	Стиль руководства – типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.
Е.А. Репина	Стиль руководства – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных определенному государству, организации и личности [7].
В.В. Травин	Стиль руководства — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя.

1.2 Понятие конфликта в психологии.

Существует четыре основных типа конфликтов

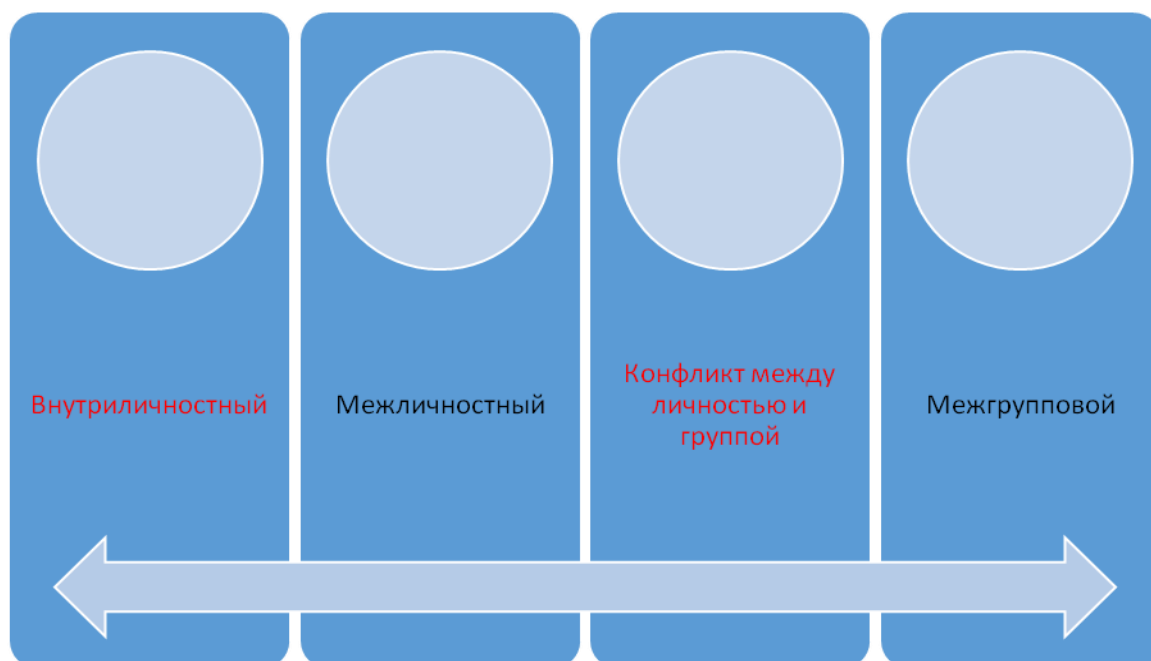


Рисунок 1.1 – Основные типы конфликтов

1. Внутриличностный конфликт. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец всё время находился на рабочем месте и «работал» с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями и ценностями. Например, подчинённый планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространённый. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами,

между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Изучением конфликта как психологического явлением исследователи уделяют внимание уже не один десяток лет. Данный вопрос всегда занимал одно из главенствующих мест в научной деятельности многих исследователей. Значительный вклад в развитие теоретических аспектов конфликтов внесли такие ученые как: Дарвин Ч., Спенсер Г., Самнер У., Маркс К., так же много других известных ученых, психологов, общественных деятелей как: Ж.Ж Руссо, И. Кант, Т. Гоббс, В.И. Ленин, Ф. Ницше, З. Фрейд, М. Вебер, Э.Мейо и многие другие участвовали в разработке термина «конфликта» [25 ,с.58].

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты обычно затрагивают двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определённым поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

Психологическое обеспечение профессиональной деятельности руководителя и решение проблем управления организацией в условиях рыночной системы хозяйствования основываются на исследованиях личности успешного руководителя, стилей руководства.

Управленческая деятельность по своему содержанию является одной из сложных видов профессиональной деятельности. От субъекта управления требуется наличие разнообразных способностей, высокого уровня специальных качеств и умений, профессиональных компетенций, интегрированных в сложные системные структуры [13 ,с.103].

С точки зрения психологии управления, особое значение имеют личностные особенности руководителя, в контексте которых рассматриваются характер, темперамент, способности и направленность личности. Следует отметить, что именно от психических особенностей личности зависят способность или неспособность к управленческой деятельности. Индивидуально-психологические особенности, проявляемые через способности личности, являются субъективными условиями для успешной профессиональной деятельности.

В психологии управления к традиционным группам психических процессов (познавательные, волевые, эмоциональные) добавляют еще две

группы, которые считаются важными именно для управленческой деятельности: регулятивные и коммуникативны.

Применительно к управленческой деятельности многими психологами (А.В. Батрашев, А.Л. Журавлев, В.Г. Зазыкин, Х. Зиверт, Р.Л. Кричевский, А.П. Чернышев и др.) предпринята попытка разработать динамическую функциональную модель структуры личности руководителя. Используя в психологических исследованиях данную модель и опираясь на нее, ряд психологов выделили нормативную структуру личности руководителя, которая включает в себя пять подструктур [16 ,с.200]. Данные подструктуры имеют важные свойства личности человека для выполнения управленческой деятельности: (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 - свойства личности человека для выполнения управленческой деятельности

В более поздних работах в результате изучения успешных руководителей и организаторов, Л.И. Уманский (1980) обозначил следующие профессионально важные свойства руководителя [20]:

1 практически-психологическая направленность ума — овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;

2 психологический такт — наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми. Данные свойства личности Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой диады термин «организаторское чутье»;

3 общественная энергичность — способность личности заряжать своей

энергией организуемых людей;

4 требовательность — способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

5 критичность — способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей [28].

Ежедневно на почве расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей возникает возможность возникновения конфликтов. Они представляют собой один из результатов каждодневного соперничества и противостояния людей в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [20, с.123].

Не всякое столкновение перерастает в конфликт. В столкновении ясно очерчен его предмет, о котором спорящие разного мнения, или, по крайней мере, подходят к единому мнению с разных сторон. В конфликте предмет тщательно маскируется, а разговор идет об одном или нескольких объектах, которые являются лишь поводом, а не причиной конфликтного поведения. Последнее тоже не всегда ярко выражено: длительное время люди могут вести себя корректно, пока не наступит момент для поединка [24, с. 122].

Конфликт - это всегда интрига, где цель и средства тщательно маскируются, интрига жестокая, коварная, предполагающая явные и скрытые удары и наслаждение от поражения противника.

В отличие от конфликта столкновение - это часто встречающаяся форма контактов между людьми. Проявления этой формы весьма многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Примером этого может быть ситуация, когда кого-то пытаются дискредитировать с помощью интриг, преследований, ложных обвинений и т. п. [29]. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков: главное - доказать свое преимущество над другим. Общение в форме столкновений являются результатом индивидуальных различий между людьми и возникает тогда, когда поступки индивидов - участников одной ситуации - имеют аналогичную направленность.

Разрушительно действуют на людей и затрудняют их совместную жизнь даже не сами конфликты, а их следствия: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания интенсивны и длительны, у человека может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция, т. е. поведение, которое вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступков и чувств. Подобные последствия распространяются и на другие ситуации, участником которых становится данный субъект, охватывая все более

широкие области межличностных отношений [30 ,с.28]. Например, человек, воспитанный в атмосфере страха и опасности, сам впоследствии может стать источником этой атмосферы, воспитывая своих детей или руководя подчиненными. При этом он действует не вполне осознанно, не руководствуясь злым умыслом. Он всего лишь воспроизводит некоторый стереотип межличностных контактов, который когда-то в прошлом был закреплён на нем как часть его личности [34 ,с.124].

Реакция в ответ на чувство страха и угрозы может появляться в различных формах поведения. Иногда под влиянием страха человек старается стать «маленьким и незаметным», чтобы не попадаться на глаза тем, кто является для него источником угрозы. Другой вид оборонительного поведения заключается в постоянной готовности к нападению, к уничтожению или обезвреживанию источника опасности. Часто для того, чтобы избежать потенциальной угрозы со стороны других людей, прибегают к попыткам подчинить их своей власти или постоянно контролировать их. Ещё одним способом справиться с собственным чувством страха и надвигающейся угрозы является овладение методами обороны, с помощью которых можно удерживать другого человека на безопасной дистанции. Постоянная готовность к оборонительно-наступательным действиям и манипуляциям требует смены различных «масок» и «костюмов», которые должны обмануть противника. Иногда столкновение преобразуется в форму отчуждения. Отчуждение чаще всего связано с ощущением собственного бессилия. Более смягченной формой отчуждения является определение заданных границ, в рамках которых следует удержать собственное поведение и поведение другого человека [25, с. 111].

Каждый человек обладает личностными качествами, привычками и предубеждениями, которые, неизбежно влияют на характер контактов с другими людьми.

Столкновения могут сопровождать конфликт, вскрывая источник разногласий, могут играть позитивную роль в коллективе. Именно эта особенность столкновений позволяет ученым говорить о конструктивности конфликта. Конструктивные конфликты в организации возникают по принципиальным проблемам, имеющим отношение прежде всего к трудовой сфере деятельности. Кто-то любит трудиться и более ответственен, осознавая свою значимость на рабочем месте, кто-то ориентируется на личные ценности, не связанные с работой. Но, как только решается проблема, из-за которой возникли разногласия, такой конфликт исчезает. Проблема заключается в том, что любой деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмоциональный, и тогда он приобретает деструктивные характеристики. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации. Иными словами, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной

удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Именно от этого зависят последствия конфликта [28, с. 53].

Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта, главное из которых заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое важное функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут возникнуть:

- 1 неудовлетворенность трудом;
- 2 рост текучести кадров;
- 3 снижение производительности труда;
- 4 уменьшается потенциал сотрудничества в будущем;
- 5 укрепляется преданность своей группе и усиливается непродуктивная конкуренция с другими группами в организации;
- 6 складывается представление об оппоненте как о «враге», цели которого всегда отрицательны, в то время как собственные цели всегда положительны, что снижает критичность в оценке своего поведения;
- 7 сворачивается взаимодействие и общение между конфликтующими сторонами;
- 8 по мере уменьшения взаимодействия и общения увеличивается враждебность между конфликтующими сторонами;
- 9 наблюдается смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы [29, с. 83].

Как видно, роль конфликта во многом зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать его особенности. Совокупность особенностей определяет его тип.

В психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть:

- внутриличностным (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя) ;
- межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками) ;
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также пространственные классификации конфликтов :

- по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу),
- по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу);

- смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных.

Допустима классификация также по характеру причин, вызвавших конфликт, которые обусловлены:

- трудовым процессом;

- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д. ;

- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью [32, с. 207].

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания (рисунок 1.3):

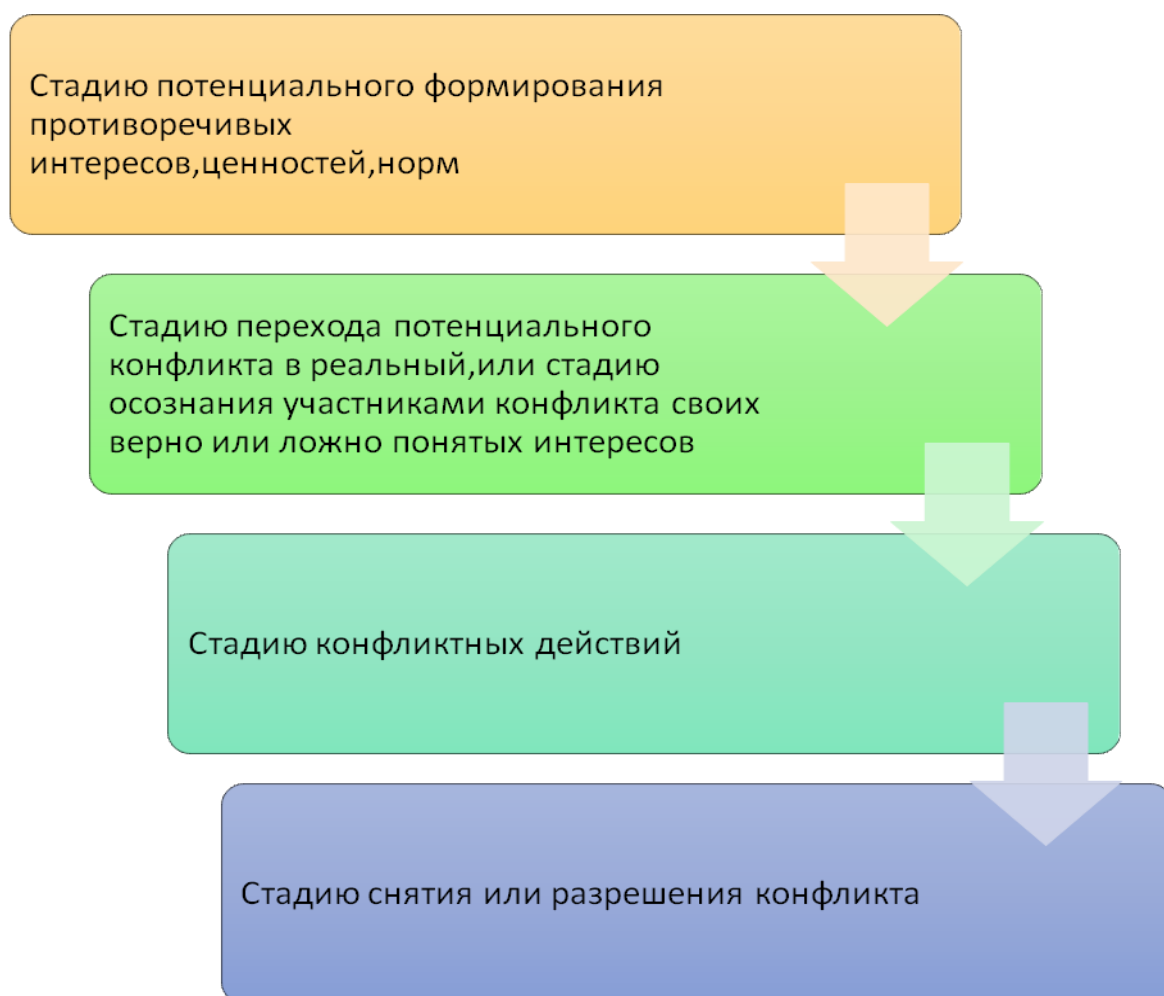


Рисунок 1.3 – основные стадии конфликта

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, который связан либо с технологическими и организационными проблемами, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, то есть конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин. Как видно, структура конфликта представлена противоречием, его негативно окрашенным отражением человеком или группой, и противодействием, возникающим при попытке разрешать это противоречие.

Психологи приходят к единому мнению, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций [1, с.117].

Каждый оппонент имеет показатель собственной силы в конфликте. Такая сила называется рангом. Он определяется тем, интересы скольких людей оппонент выражает.

Ранг 0 - человек спорит с собой, принимая решение, сопровождающееся внутренним конфликтом.

Ранг I - человек, преследующий собственные цели, выступает от своего имени.

Ранг II - группа, состоящая из отдельных индивидов, преследует в конфликтном взаимодействии с другими оппонентами некую групповую цель.

Ранг III - структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

Высший ранг в конфликте имеют общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства.

Несмотря на то, что наличие конфликта обычно чувствуется, здесь возможны и ошибки определения конфликтного состояния в коллективе. Нередко люди усматривают конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оценивают отношения с другими как безоблачные, в то время, когда конфликт уже назрел. На эту психологическую особенность обратила внимание Л.А. Петровская. В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта показано, что конфликт может быть как адекватно, так и неадекватно (ложно) понятым [9, с. 99].

При адекватно понятом конфликте стороны осознают, что конфликтная ситуация существует объективно, т. е. стремление стороны «А» к достижению некоторого желаемого для нее состояния «С» объективно препятствует достижению стороной «В» некоторого желаемого для нее

состояния «Д», и наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно ощущают существо реального конфликта, т. е. дают адекватную трактовку происходящему.

При неадекватно понятом конфликте может быть два варианта реагирования. В первом случае конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности. Во втором случае дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

Так, Л.А. Петровская выделяет две реально допустимые ситуации:

1) когда объективно конфликт существует, но Сторонами как таковой не осознается;

2) когда конфликтность отсутствует и объективно и на уровне сознания.

Однако определить существо конфликта и наметить способы его разрешения невозможно без детального изучения причин его возникновения [11, с. 122].

Рассмотрим основные причины возникновения конфликта.

Практически у всех видов конфликтов есть несколько причин, которые, как было указано выше, объединяются в три направления:

1. Вызванные трудовым процессом.

2. Вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.

3. Вызванные личностным своеобразием членов группы.

Рассогласование трудового процесса является основой для делового конфликта, который возникает при ограниченности ресурсов, которые надо делить, взаимозависимости задач трудовой группы, различиях в целях членов коллектива, нечеткости видения перспектив сотрудниками организации, неудовлетворительности коммуникации, уровне подготовки кадров и т. п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не важно, что конкретно распределяется - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Они глубоко знают свою проблему и поверхностно - проблемы других трудовых групп или других членов коллектива. Отсюда - искаженные представления о справедливости, что почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Она возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Но это справедливо лишь в открытых социальных системах. Если группа находится в изоляции, то разработчики алгоритма трудового

процесса специально подбирают такие схемы, при которых большинство действий осуществляется одновременно двумя или даже тремя людьми, что заставляет задуматься о ценности каждого члена коллектива.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации [46,с.78]. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Как правило, такая ситуация возникает в организациях, в которых плохо поставлена работа по формированию корпоративной культуры, члены которых плохо ориентированы в стратегии развития, не видят своего места в отдаленной перспективе функционирования своего подразделения или организации в целом [10, с. 110].

1.3 Влияние стиля руководства на развитие конфликта в коллективе

Конфликты как таковые - неизбежный спутник жизни человека и функционирования любого коллектива и принятие любого управленческого решения всегда может служить поводом для создания конфликтной ситуации, как говорится, «для всех мил не будешь». Современный руководитель обязан знать, что существует несколько подходов к определению этапов выработки управленческого решения, соблюдение которых сведет к минимуму возможность возникновения конфликтов в коллективе. К их числу относятся следующие этапы: (рисунок 1.4)



Рисунок 1.4 – этапы выработки решений при конфликте

- постановка проблемы;
- этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели конфликтной ситуации;
- построение концептуальной модели конфликтной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Ошибки при принятии управленческого решения в конфликте:

Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»).

Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин.

Применение только силы, административных и карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров.

Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации.

Попытка при помощи интриги разыграть собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно и для самого инициатора интриги).

Как известно, «природа не терпит пустоты: там, где люди не знают правды, они заполняют пробелы домыслом» /Бернард Шоу, английский писатель, драматург/ и игнорировать этим фактом руководитель не имеет права, в противном случае процент возникновения конфликтов

увеличивается в два раза. Выделяют пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Компромисс эффективен, когда: аргументы сторон одинаково убедительны; необходимо время для решения сложных проблем; нужно принять срочное решение при дефиците времени; директивное утверждение своей точки зрения не приводит к успеху; обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы; может устроить временное решение; можно несколько изменить первоначально поставленную цель; можно получить хоть что-то, а не все потерять [16, с. 122].

Сотрудничество эффективно, когда: необходимо найти общее решение при том, каждый из подходов очень важен и не допускает компромиссных решений; основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации; необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников; особенно важно усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности; существуют длительные и взаимозависимые отношения с другой стороны; есть время поработать над возникшей проблемой; обе стороны выдвигают идеи для обсуждения и хотят участвовать в выработке решения.

Приспособление эффективно, когда: наиболее важной задачей является восстановление стабильности (а не разрешение конфликта); предмет разногласия более существенен для другой стороны, чем для вас; имеется возможность возникновения более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас (а пока более необходимо взаимное доверие); существует возможность позволить подчиненным действовать самостоятельно (для приобретения ими умений и навыков); необходимо признать свою неправоту; отстаивание своей точки зрения требует много времени и усилий; случившееся не очень волнует.

Игнорирование эффективно, когда: источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами; необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации; более предпочтительны изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта, чем немедленное принятие какого-либо решения; предмет спора не имеет отношения к делу и является симптомом существования других, более важных проблем; подчиненные сами могут урегулировать конфликт; напряженность слишком велика и следует ее ослабить; нет возможности или желания решить конфликт в свою пользу; мало власти для решения проблемы, в том числе и желательным для вас способом; открытое обсуждение конфликта может ухудшить ситуацию.

Соперничество эффективно, когда: требуются быстрые и решительные меры (в непредвиденных и опасных ситуациях); решаются глобальные проблемы, связанные с эффективностью деятельности организации; подчиненные предпочитают авторитарный стиль руководства; исход конфликта очень важен для вас, и вы уверены в правильности своего решения возникшей проблемы; вы обладаете достаточным авторитетом для

принятия решения и убеждены, что ваше решение - наилучшее; чувствуете, что выбора нет и вам нечего терять.

Конкретные варианты решения каждой ситуации представляют собой способы воздействия на подчиненных, свидетельствующие о преимущественном использовании руководителем одного из компонентов: авторитета, доверия, дистанции, дисциплинарного контроля, личного отношения к людям, труду и производству, принципа субординации, норм и традиций административного руководства, групповых норм [19, с. 95].

Любой конфликт начинается с создания ситуации напряженности:

1. нарушение субординации;
2. конфликты между подчиненными, руководителя с подчиненными;
3. с коллегой;
4. напряженные периоды в работе коллектива;
5. назначение заместителя;
6. недисциплинированность руководителя и подчиненного;
7. чрезвычайные происшествия; реорганизация участка работ;
8. определение концепции руководства [24, с. 233].

Как правило, труднее всего приходится в таких ситуациях начинающим руководителям, так называемым «слабым».

Способность влиять на ход событий предполагает умение адекватно постигать объективные возможности такого влияния, которое задается статусом руководителя и определяется его индивидуальными способностями и способствует снятию ситуации напряженности.

Способы снижения эмоционального напряжения в коллективе:

1. Обстановка безопасности и доброжелательности.
2. Словесные заявления об эмоциональном состоянии.

Активное заявление об изменении своей позиции в первый подходящий момент; о своей некомпетентности, если таковая имеет место. Активное предоставление положительной обратной связи; каждый участник совещания отмечает те, уже прозвучавшие утверждения, с которыми он согласен, хотя они и отличаются от его собственных. Руководитель отмечает моменты согласия, подготавливая тем самым многовариантную форму взаимодовлетворяющего решения.

Помните, если участники совещания представляют какие-либо группы, то в большей степени они являются выразителями чужих (либо коллективных) интересов.

Демонстрация интереса как к информации подчиненных (чаще подавайте знаки, что, по крайней мере, услышали сказанное), так и к их эмоциональным состояниям.

Использование максимального количества вариантов поведения. Простое изменение положения тела, ритма движения, тембра голоса приводит к немедленной смене контекста, в том числе эмоционального.

Избегайте переходить к возражениям сразу после высказывания коллеги. Сначала задайте вопросы (а вдруг вы действительно что-то

недопоняли?). Затем дайте обратную связь о своем понимании (обязательно положительную).

Говорите по возможности о будущем (потребностях и способах их удовлетворения - позициях), а не о прошлом (уже совершенных действиях).

Соблюдение условий эффективности обратной связи.

Общая закономерность поведения руководителя, способного влиять на ход событий в жизни коллектива, может быть сведена к следующему алгоритму:

Если вы способны лично, прямо, непосредственно, независимо ни от кого определять ход событий в конфликтной ситуации, то и действуйте лично, прямо, непосредственно.

Если вы видите, что ход событий зависит не от вас, а от действий других людей, но вы способны определить условия деятельности этих людей, обусловить их поведение, то именно в этом и заключается ваша способность влиять на ход событий, которую вы обязаны реализовать.

Вы обязаны использовать систему официальных отношений в том случае, если не видите иной возможности влиять на ход событий [27, с. 439].

Важной предпосылкой для руководителей является способность мотивировать своих подчиненных. Руководителю необходимо помнить, «чтобы вести людей за собой, нужно идти за ними» /Лао - Цзы, китайский философ/.

Можно смело утверждать, что общение руководителя - это настоящее искусство. И овладение искусством общения требует тех же условий, что и превращение в хорошего художника. Администрирование в известной степени можно уподобить и актерскому мастерству. Эффективность процесса администрирования зависит от качества организации и той эффективности, с которой ее члены «играют» свои роли.

В заключение приведем шесть основных психологических элементов, соблюдение которых в процессе делового общения обязательны для обеих сторон.

Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

Понимание. Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к точке зрения собеседника ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

Общение. Даже если противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации. С ней, тем самым будут улучшены отношения.

Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если к этому прибегает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими коллегами.

Избегайте поучительного тона. Не старайтесь поучать собеседника. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от собеседника.

«Управлять поведением работников - это, прежде всего, управлять своим поведением» /Бальтасар Грасиан/. «Власть портит несовершенную природу человека, развращает его очень скоро» /К.Э. Циолковский/.

Наряду с указанными болезнями, такая категория управленцев как административные руководители, подвержены ряду своеобразных заболеваний:

- «менталитетная усталость» - потеря вкуса к инновациям; вялость в проявлении креативных усилий; раздражение инакомыслящими; обострение зависти к преуспевающим.

- «властный снобизм» - некорректное обращение с персоналом; должностное высокомерие; подавление критики в свой адрес; низкая толерантность.

- «возрастное слабомыслие» - потеря вкуса к научному познанию; вялость соображения; увлечение фактическими данными; некомфортное состояние в дискуссиях.

Как мы видим, состояние здоровья руководителей в решающей мере зависит от их умения соблюсти основные требования ортобиотики в своей управленческой деятельности и помнить всегда и везде, что истинное «образование - это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях» /Джон Хиббен/.

Руководитель должен уметь управлять своей конфликтностью:

- использовать ее лишь в необходимых случаях, когда другими средствами решить свои проблемы не удастся;

- направлять конфликтную активность в нужное русло, нужное время и адекватных пропорциях;

- сдерживать свою «избыточную» конфликтность и использовать ее в других сферах жизнедеятельности с пользой для себя и окружающих.

Нужно умение видеть за поступками людей порождающие их цели, мотивы, взаимосвязи и влияние, настроения, потребности и проблемы, крайне важно обладать способностью прогнозировать социально-психологические процессы и направлять их на решение общих задач и на благо каждого члена коллектива. Здесь очень важно руководителю устоять на своих управленческих позициях. Г. Своун говорил: «Я не могу дать вам формулу успеха, но могу предложить формулу неудачи: попробуйте всем понравиться».

Выводы по 1 главе

В данной главе мы рассмотрели основные теоретико-методологические основы влияния стиля руководства на развитие и разрешение производственного конфликта в коллективе.

В первом параграфе мы сделали подробное описание термина «стиль руководства»; его происхождение и виды.

Во втором параграфе мы рассмотрели теоретические аспекты понятия «конфликт»; его виды и функции. Описали свойства личности человека, необходимые для выполнения управленческой деятельности

В третьем параграфе мы выявили влияние стиля руководства на эффективное разрешение производственного конфликта. Так же, мы обозначили подходы к определению этапов выработки управленческого решения, соблюдение которых сведет к минимуму возможность возникновения конфликтов в коллективе.

Список используемых источников

- 1 Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом / В.Г. Афанасьев.- М., 2000.-323 с.
- 2 Берлейн Е. В. особенности организационной культуры в учреждениях и органах УИС [Текст]/ Е. В. Берлейн // Прикладная юридическая психология. - 2012. - № 1. - С. 47-58
- 3 Джон В. Ньюстром, , Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте/ Ньюстром Джон В., Кейт Дэвис. – СПб: Питер, 2000.-168 с.
- 4 Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2000.-221 с.
- 5 Дубровина И.В. Мы живем среди людей. Кодекс поведения / И.В. Дубровина.- Политиздат, 2004.- 198 с.
- 6 Дуглас Макгрегор. Человеческая страна – предприятие / Макгрегор Дуглас, Е.В. Бугаева.– М., 2000.-294 с.
- 7 Егоршин А.П., Управление персоналом / А.П. Егоршин.– Н.Новгород: НИМБ, 2001.-720 с.
- 8 Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю.Н. Емельянов.- Л.: ЛГУ, 2001. – 167 с.
- 9 Жуковский И. Стиль руководителя // Управление персоналом.- 2005.- (№ 4).- с.27
- 10 Журавлёв А.Л. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / А.Л. Журавлёв. – М.: Наука, 2000.- 341 с.
- 11 Журавлёв А.Л. Совместная деятельность: методы исследования и управления / А.С. Журавлёв.– М., 2002.- 223 с.
- 12 Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления / Я. Зеленевский.- М.: Прогресс, 2000.- 412 с.
- 13 Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности/ Е.П. Ильин.- М.: Наука, 2003.-231 с.
- 14 Карпов А.В. Психологический анализ трудовой деятельности / А.В. Карпов. - Ярославль, 1988.-196 с.
- 15 Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособи / Т.С. Кабаченко.- М.: Педагогическое общество России, 2001. - 384 с.
- 16 Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги.- Минск, Беларусь, 1990.- 190 с.
- 17 Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин .- М.: Эксмо, 2007. - 416 с.
- 18 Кочетова А.И. Психологические аспекты современной мотивации труда. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочетова.– М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.- 213 с.
- 19 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т.Коно.– М.: 2000.-187 с.

- 20 Конарева Л. Командный стиль управления, или максимально эффективное использование человеческих ресурсов // Business Excellence.- 2008.- июль-авг.- С. 23
- 21 Крупенин А.Л.. Все об этикете / А.Л. Крупенин.- Ростов-на-Дону, Феникс, 1996.-199 с.
- 22 Куликов Г. Рецепт эффективной власти // "Бизнес-журнал".- 2010.- Декабрь (№12).- С. 43
- 23 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: 1995.- 421 с.
- 24 Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом / Е.Б.Моргунова.- М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.- 217 с.
- 25 Окрушко В. Я. Организационные системы: теория и практика управления. Анализ противоречий управления развитием современными организациями // Проблемы современной экономики.- 2011.- (№ 2- 38).- С.32
- 26 Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом. Трудовой коллектив как субъект и объект управления / А.А. Русалинова.- Л, 1980.- 97 с.
- 27 Самыгин С.И., Психология управления: учебное пособие / С.И. Самыгин, Столяренко Л.Д. - Ростов н/Д, 1997.- 221 с.
- 28 Смолик Е. В. Влияние стиля руководства на развитие конфликта в коллективе // Первое сентября.- 2011.- (№ 3).- С. 27
- 29 Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко.- Ростов н/Д:“Феникс”, 2001. - 512 с.
- 30 Тихомиров Ю.А. Управленческие решения / Ю.А. Тихомиров .- М., 1972.- 231 с.
- 31 Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Диагностика эмоционального выгорания личности (В.В.Бойко) / Н.П. Фетискин, Козлов В.В., Мануйлов Г.М..– М., Изд-во Института Психотерапии, 2002.-451 с.
- 32 Чуфаровский Ю.В. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности [Текст]/ Ю.В. Чуфаровский. М.: Проспект, 2014. 198с.
- 33 Юридическая психология [Текст]/ под ред. проф. А.М. Столяренко. М., 2011. -246 с.