

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра социальной психологии и социологии управления**

### **КУРСОВАЯ РАБОТА**

### **СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С РАЗНЫМ СТИЛЕМ РУКОВОДСТВА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_ А. С. Воронина

(подпись, дата)

Факультет управления и психологии

Курс 2

Направление 37.03.01. Психология

Научный руководитель

Преподаватель, доцент \_\_\_\_\_ О. В. Киреева

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Преподаватель, доцент \_\_\_\_\_ О. В. Киреева

(подпись, дата)

Краснодар 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические проблемы исследования способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства.....	6
1.1 Современные стили и методы управления.....	6
1.2 Анализ и управление конфликтными ситуациями в организаци.....	10
1.3 Способы решения конфликтных ситуаций в организации.....	17
2 Эмпирическое исследование способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства.....	25
2.1 Процедура и методы исследования.....	25
2.2 Результаты исследования.....	27
2.3 Анализ полученных данных.....	34
Заключение.....	38
Список использованных источников.....	40

## ВВЕДЕНИЕ

Общество является целостным образованием и рассматривается как сложная система. Субъектами отношений этой системы являются сотрудники организации, руководство, часто противоположные люди по характеру, типу темперамента, привычкам, образу мыслей, желаний и т.д. В силу этого возникают определенные трудности в отношениях, что приводит к конфликтам. При этом особой чертой любого конфликта является то, что ни одна из сторон не может знать точно всех решений, принимаемых другой стороной, их будущее поведение. Поэтому от правильно выбранной стратегии поведения зависит выход из конфликта.

Одним из важных факторов, от которого зависит выбор стратегии поведения в конфликте, является преобладающий стиль руководства. Стиль руководства выражается в использовании приемов руководителя, с помощью которых он побуждает коллектив к выполнению обязанностей, контролируя результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства является характеристикой качества деятельности руководителя, его умение влиять на подчиненных с целью обеспечения эффективной управленческой деятельности. Влияние стиля руководства на трудовой коллектив рассматривали такие зарубежные исследователи как: Курт Левин, Р. Стогдилл, Г. Кунц, Р. Блейк и Дж. Моутон, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус и др. [17].

Конфликты являются частью повседневной жизни, многие люди каждый день оказываются втянутыми в тот или иной конфликт. Бесконфликтное существование людей как исключительно редкое явление.

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу, социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено) и, с другой стороны, воззрениями на

конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития — единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона). Многие годы учеными мира активно разрабатывается теория и практика разрешения конфликтов.

Объект: стиль руководства.

Предмет: способы решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства.

Цель исследования: изучить теоретические и методологические основы способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства.

Задачи исследования:

- рассмотреть современные стили и методы управления;
- провести анализ и управление конфликтными ситуациями в организации;
- выявить способы решения конфликтных ситуаций в организации.

Гипотеза: выбор стратегий поведения в конфликте у сотрудников зависит от преобладающего стиля руководства трудовым коллективом: при авторитарном (директивном) стиле руководства больше используются такие пассивные стратегии как уклонение и приспособление, и активная стратегия противоборство, при коллегиальном (демократическом) стиле используются активные стратегии - сотрудничество и компромисс; при либеральном (попустительском) стиле используется противоборство и приспособление.

Методы исследования, используемые при написании курсовой работы: методы теоретического анализа источников по проблеме способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства; методы сбора данных: анкетирование, тестирование; методы описательной статистики, T - критерия Стьюдента, корреляционного анализа по методу К. Пирсона.

Исследование проводилось в двух частных учебных заведениях города Краснодара, специализирующихся на образовании в сфере информационных

технологий. В нем приняло участие 44 человека из числа управленческого персонала, 35 человек из числа профессорско- преподавательского состава и 40 человек - руководители отделов. Из числа участников эксперимента были образованы три группы, различающиеся по стажу службы: первая — 10–15 лет (35 человек); вторая — 15–20 лет (40 человек); третья — свыше 20 лет (44 человека). Участники эксперимента — это лица женского и мужского пола, разных возрастных категорий: от 18 до 55 лет. Всего приняли участие сто девятнадцать человек, в том числе, шестьдесят пять респондентов женского пола и пятьдесят четыре респондента мужского пола.

# 1 Теоретико-методологические проблемы исследования способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства

## 1.1. Современные стили и методы управления

Стиль управления трудовым коллективом — это интегративная совокупность индивидуальных качеств и способностей личности руководить, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач [3, с. 90].

В западном бизнесе популярна теория «управленческой решетки», разработанная Р. Блейком и Дж. Моутоном. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком.

Под стилем руководства подразумевается система методов и приемов воздействия руководителя на своих подчиненных.

Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было проведено К. Левиным. Его типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы XX столетия, остается до сих пор самой популярной. Все стили К. Левин сводит к трем основным видам:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой централизацией в постановке, решении и контроле всех поставленных производственных задач. Приказы, наказания, выговоры и т.д. являются преобладающими методами управления. Руководитель на первое место ставит интересы в эффективности полученных результатов, зачастую, не учитывая мнения и интересы своих подчиненных. Руководитель дистанцируется от

исполнителей и требует от них высокой дисциплины и идеальный порядок. Общение строится на безукоснительном выполнении заданий руководителя. Авторитарные руководители забираются на высшие уровни власти и успешно сохраняют свое положение. Такой стиль руководства распространён на территории России в большей степени, чем остальные. Это может быть вполне оправдано в корпорациях с огромным штатом сотрудников и разветвленной системой отделов, заводах, и, несомненно, армии. Переговоры в таких трудовых коллективах проводятся в жёстком режиме, в атмосфере, накалённой до предела. Авторитарный руководитель собирает всю власть в своих руках и никому не позволяет даже посягнуть на её часть. Подчинённые находятся под жёстким контролем и постоянно проходят различные проверки.

Непродуктивность в общении между коллегами обуславливает морально-психологический климат в таком коллективе. В стрессовых ситуациях руководитель становится еще жестче и требовательнее, при этом любая инициатива подчиненных наказуема [20].

С психологической точки зрения, авторитарный стиль управления является неблагоприятным. Подчиненным приходится быть пассивными в отсутствии инициативы и творческого мышления. При обнаружении ошибок в таких коллективах, нередко, ищут виноватого, на которого можно «свалить» процессуальные недочеты и перенести ответственность.

В ситуациях, которые требуют незамедлительного и единственно правильного решения - авторитарный стиль руководства целесообразен, в большей степени.

Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в делах подчиненных либеральный стиль руководства. Нередко, сам руководитель, прислушиваясь к различным мнениям своих подчиненных, попадает под их прямое влияние. Не всегда подобные принятые решения являются правильными. Руководитель пытается всем угодить, а не решить текущую проблему, попадая в стрессовые ситуации. Контроль над исполнителями

носит дружественный характер. Роль управленца сводится к функциям консультанта и снабженца.

Действенность руководителя с либеральным стилем управления стоит рассматривать с точки зрения коллектива, в котором управленец осуществляет свою деятельность. Благоприятные результаты данного стиля управления просматриваются в случае, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, главной задачей которых является творческое решение поставленных задач. Немаловажным фактором является и наличие признаваемого коллективом неформального лидера. В таком случае руководителю не приходится брать на себя функции разрешения возникающих конфликтов, здесь обычно управленец поощряет деятельность неформального лидера, подчеркивая его роль в коллективе. Но в подобной ситуации руководитель не должен допустить появления анархии, которая может привести коллектив к плачевным результатам и принятию неэффективных решений. При отсутствии высокой ответственности сотрудники могут игнорировать выполнение принятых решений, работа может пойти на «самотек».

Либеральный стиль управления наиболее эффективен в творческих коллективах в областях техники, науки, культуры.

Демократическому стилю управления свойственно распределение ответственности между руководителем и его подчиненными. В таком коллективе решения принимаются совместно: в форме просьб, пожеланий и рекомендаций происходит общение с подчиненными. Демократический стиль руководства наиболее благоприятен в системе производственных отношений - с психологической точки зрения. Сложность реализации демократического стиля управления заключается в том, что руководителю первоначально необходимо завоевать высокой авторитет у коллектива, а также обладать всесторонней развитостью: одновременно быть толерантным, терпимым и внимательным к своей команде, но при этом уметь указать место и профессиональные функции каждого из членов организации.

Демократический стиль руководства целесообразно использовать во всех областях [11].

Существуют следующие факторы, влияющие на выбор стиля руководства:

- субъективные;
- объективные.

Если рассматривать эти факторы более детально, то к субъективным факторам, определяющим стиль руководства можно отнести следующие:

- темперамент и характер руководителя;
- выбор методов и приемов воздействия на подчиненных в зависимости от ситуации;
- личные качества руководителя, определяющие его «управленческий почерк»;
- уровень профессиональных знаний и интеллекта управленца;
- основные принципы и установки, которыми пользуется руководитель для достижения конечных целей.

Объективные факторы могут быть сведены к следующим:

- специфика области применения стиля руководства (цели, задачи);
- окружающая производственная среда;
- методы и приемы управления вышестоящего руководства;
- специфика коллектива подчиненных [12].

Таким образом, на эффективность деятельности того и иного коллектива значительную роль оказывает индивидуальный стиль руководителя.

Успех организации, динамику развития фирмы во многом определяет стиль управления руководителя своими подчиненными.

В современных психологических исследованиях, главным образом, рассматривается реальный стиль руководства, его связь с эффективностью деятельности коллектива, социально - психологическим климатом и личностными качествами руководителя. Практически не изученными,

однако, остаются социальные представления о стилях руководства, функционирующие в обыденном сознании членов коллектива.

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Свойства индивида, которые выступают в функции способностей, но не являются ими являются характеристики руководителя. Вместе с тем их влияние и на успешность управленческой деятельности, и на саму возможность ее осуществления, и на предпочтение личностью этой деятельности в качестве своего профессионального выбора чрезвычайно велико.

Какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей выражается стиль руководства, и в том, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и плодотворности работы организации в целом.

Эффективное руководство зависит от факторов, идущих как от руководителя, так и от подчиненных. От руководителя идет стиль руководства, его преломление через личностные качества самого руководителя, установки руководителя по отношению к подчиненным, а от подчиненных - принятие или не принятие этого стиля и самого руководителя, согласие или не согласие с его действиями и распоряжениями. В конечном

счете можно говорить, что восприятие подчиненными руководителя является обратной стороной его руководящих действий, влияя на их эффективность.

## 1.2. Анализ и управление конфликтными ситуациями в организации

Конфликты являются важнейшим обстоятельством, продуктом детерминантой человеческой активности. Традиции изучения этого сложнейшего явления складывались в психоаналитической и социологической школах. Эти школы использовали большой арсенал методов распознавания, описания и исследования.

Психология, в течение длительного времени выполнявшая в основном констатирующие функции, ныне имеет в своем активе методики, использование которых открывает как серьезному исследователю, так и рядовому пользователю важные стороны изучаемого явления.

Конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Под управлением конфликтом понимается целенаправленное воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения системы

взаимодействий, к которой имеет отношение данный конфликт. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

#### 1. Личностные способы:

- саморегуляция, основанная на знании своих личных особенностей и умении контролировать свои эмоции в самых различных ситуациях;
- авторский способ гибких навыков неконфликтного поведения, базирующийся на внимательном, вдумчивом отношении как к себе самому (постоянный самоанализ и самоконтроль), так и к окружающим;
- умение четко представлять свои действительные желания и интересы, использовать навыки активного слушания, техники самоуспокоения и успокоения других людей и умение конструктивно общаться с окружающими.

#### 2. Психолого-педагогические способы:

- включение сотрудников в деятельность по индивидуальному, личностному и профессиональному развитию, а также по развитию организации;
- формирование у людей определенной системы знаний об общих закономерностях функционирования психики и особенностях протекания различных психических процессов;
- вооружение людей знаниями о природе, структуре, формах и особенностях конфликтных отношений;
- выработка и развитие как у руководителя коллектива, так и у его подчиненных умения использовать элементарные психотехнические методики для овладения конфликтной ситуацией, управлять своими реакциями на изменение обстоятельств и осуществлять выбор тактики собственного поведения.

#### 3. Структурные способы:

- изменение структуры организации, использование положения руководителя, снижение взаимозависимости участников, слияние отделов;
- разъяснение требований к работе, то есть того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника;

- средства интеграции, например, установление общих целей, иерархии полномочий, использование служб, осуществляющих связь между функциями отдельных работников;
- организация команд, которые упорядочивают взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;
- разрушение структуры конфликтного процесса различными путями: перевод одного из участников в другую параллель, уточнение функциональных обязанностей, определение отношений субординации и т.д.;
- поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта для стимуляции развивающихся процессов;
- снижение действия фактора неопределенности посредством доверия, открытости всех отношений;
- инициирование одного конфликта в целях редукции (снижения) другого (несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой); однако делать это нужно очень осторожно, поскольку при высокой напряженности в коллективе эмоциональный накал может перейти из одной сферы в другую.

Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и

стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов. Ценностные факторы — это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника: «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью таких средств, как принуждение, вознаграждение, обращение к традициям, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Конфликт, по М.М. Кашапову — это внутренняя борьба, когда человек напряженно размышляет, сопоставляет разные мотивы, он борется сам с собой. Внешний конфликт понимается в том смысле, что он определяется объективными внешними причинами, внутренний конфликт — это переживание внутреннего разлада, внутренняя борьба [1].

Конфликт в социальной сфере как спор сторон, как противоречие в их интересах и целях естественен и поэтому неизбежен. По словам известного специалиста в области переговоров Р. Фишера, чем более разнообразен становится мир, тем с большим числом ситуаций противоречий в интересах приходится сталкиваться [6].

М. Дойч, американский исследователь, подчеркивал, что конфликт позволяет предотвратить застой общества, стимулирует поиск решения проблем. К тому же, конфликт малой интенсивности, который разрешен мирными средствами, предотвращает более серьезные конфликты [7].

Полного и однозначно характеризующего конфликт определения не существует. Разные авторы трактуют данное явление по-разному. Далее

представлены наиболее распространенные и часто встречаемые определения конфликта:

1. «Конфликт — это состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию. Конфликт — это генератор новых структур.» [1].

2. «Конфликт — это ситуация, в которой цели и интересы одних людей противоречат целям и интересам других людей.» [3].

Несмотря на то, что ни одно из вышеперечисленных определений не может точно и полностью описать данное явление, становится ясна суть конфликта в общих чертах.

Конфликты классифицируются по направленности, по значению для коллектива и по объему взаимодействия. Данные классификации являются наиболее важными и представляют особую ценность для данной работы.

Начнем с классификации конфликтов по объему взаимодействия. Суть данного разделения конфликтов заключается, в определении количества участников, в ходе взаимодействия которых возник конфликт. Виды конфликтов, в рамках данной классификации: межгрупповой конфликт; внутригрупповой конфликт; межличностный конфликт.

Несомненно, важно знать о причине возникновения конкретной конфликтной ситуации, потому что понимание этого лежит в основе решения данной проблемы. Так, У.Ф. Линкольн выделяет пять основных причин появления конфликтов: информационный фактор, структурный фактор, ценностный фактор, поведенческий фактор, фактор отношений [1].

Психологи, принадлежащие к школе научного управления, а также ученые, разделяющие концепцию бюрократического управления по М. Веберу, считают, что конфликт оказывает отрицательное влияние на индивидов [2]. Однако данное явление имеет и положительные эффекты. Такие эффекты были представлены У.Ф. Линкольном, и заключаются они в следующем:

– происходит ускорение процесса самосознания;

- утверждают и подтверждаются определенные ценности;
- способствует сознанию общности;
- приводит к объединению индивидов;
- способствует эмоциональной разрядке коллектива или индивидов;
- показывает недостатки существующего устройства организации;
- стимулирует разработку систем, предотвращения конфликтов.

Необходимо сказать о способах решения конфликта и управлении им.

Управление конфликтом в организации включает в себя четыре пункта:

- разъяснение требований к работе;
- координация и интеграция;
- постановка общеорганизационных комплексных целей;
- создание оптимальной структуры вознаграждения [4].

В современной науке накоплено значительное число исследований, посвященных анализу различных аспектов конфликтного взаимодействия людей. Конфликт часто понимается как борьба сторон, имеющих явное различие интересов, за определенные ценности (статус, ресурсы, власть), при этом каждая из сторон конфликта считает действия других сторон неприемлемыми для себя. Под конфликтом понимается взаимодействие сторон (людей), считающих, что их цели несовместимы (то есть не могут быть достигнуты одновременно).

В этом определении для нас принципиально важны следующие аспекты: во-первых, конфликт предполагает взаимодействие, то есть действие одной стороны и противодействие (ответное действие) другой, во-вторых, восприятие целей друг друга как несовместимых (в действительности подобное восприятие может быть вызвано искажением поступающей в распоряжение сторон информации друг о друге, при этом цели сторон могут быть совместимыми).

Именно несовместимость целей превращает взаимодействие сторон в конфликт, различие интересов само по себе не приводит к возникновению конфликта, ибо при умелом анализе и урегулировании конфликта стороны

могут реализовать свои интересы на основе взаимовыгодного сотрудничества (об этом далее будет сказано подробнее).

Конфликты происходят на разных уровнях (внутри- и межличностные, групповые и др.), в различных сферах человеческой деятельности (экономические, социальные, политические, юридические, экологические и др.), они различны по масштабам (локальные, общенациональные, региональные, международные).

Предметом конфликта могут быть материальные блага (ресурсы), процедурные вопросы (например, правила принятия решений, законы и правила поведения), а также факторы отношений между людьми.

В структуре каждого конфликта можно выделить следующие основные элементы:

- стороны (основные участники) и другие участники;
- предмет конфликта (суть спора);
- представления о ситуации (восприятие);
- мотивы (цели) сторон;
- действия (по достижению поставленных целей).

Основные методики урегулирования (прекращения, разрешения) конфликтов направлены на трансформацию или устранение одного или нескольких элементов конфликта. Так, одна из сторон может предпринимать попытки уничтожить противника физически, стороны могут в результате обмена информацией или получения дополнительных сведений из других источников изменить представления о ситуации и собственные мотивы поведения, предмет конфликта может утратить актуальность или перестать существовать, «третья сторона» — участник конфликта может заставить стороны прекратить взаимодействие.

### 1.3. Способы решения конфликтных ситуаций в организации

В сознании людей конфликт связывается с такими негативными факторами и последствиями, как увеличение затрат времени, сил и средств на ведение борьбы с противником, ухудшение психологического климата, страх, стресс, недоверие, острые отрицательные переживания, уменьшение сотрудничества, нарушение рабочего ритма, снижение продуктивности, разрыв отношений.

В то же время многочисленные исследования последних десятилетий выявили ряд потенциально позитивных функций конфликта. Конфликт стимулирует активность его участников, стимулирует обмен информацией, выявляет позиции, интересы и цели сторон, их способности, ресурсы и свойства, обнажает суть проблем, способствует внутригрупповой сплоченности, в конечном счете выявляет и разрешает накопившиеся противоречия, стимулирует творческий подход, способствует инновациям, изменению и развитию.

Если использовать оптимальную стратегию принятия решений и управления конфликтами, успешное разрешение конфликтов может способствовать принятию лучших решений, совершенствованию и развитию.

Задачами лиц, принимающих решения в потенциальной или реальной конфликтной ситуации становятся: 1) предотвращение конфликтов, способных принести отрицательные последствия, 2) минимизация затрат в ходе конфликта, 3) завершение конфликта с наименьшими потерями, использование всех позитивных возможностей.

Управление конфликтом включает оценку ситуации, принятие решения о стратегии поведения (управления конфликтом) и реализацию выбранной стратегии.

Как же должен строиться процесс принятия и реализации решений в конфликтной ситуации?

Первая (исходная) стадия — анализ и оценки ситуации. На этой стадии необходимо определить (по возможности) всех участников взаимодействия и характер отношений между ними: есть ли между сторонами реальный

конфликт, или в данном случае имеется лишь расхождение во мнениях, несовпадение интересов, разногласия, преодолимые с помощью обмена информацией (то есть принять решение о том, следует ли в данном случае применять методы управления конфликтом), причины конфликта, его предмет, цели сторон, имеющиеся у них ресурсы и возможные сценарии развития событий.

На основе полученных на первой стадии сведений основано принятие решения о том, какую стратегию поведения следует использовать в данной конфликтной ситуации. Согласно утвердившейся в современной конфликтологии точке зрения, предложенной и обоснованной американскими авторами Кеннетом Томасом и Ральфом Килмэном, возможны пять стратегий (стилей) поведения в конфликтной ситуации, каждая из которых отражает степень учета (важности) как собственных интересов и целей, так и степень учета интересов и целей другой стороны (мы рассматриваем наиболее простой случай конфликта, в котором две стороны) [4].

Условно соотношение между стратегиями поведения в конфликте можно изобразить на рисунке 1:



Рисунок 1 - Соотношение между стратегиями поведения в конфликте.

Вертикальная ось отражает степень учета собственных интересов и целей (ориентацию на результат), а горизонтальная — интересов и целей оппонента (ориентация на сохранение и укрепление отношений). Рассмотрим каждую из возможных стратегий.

Избегание конфликта представляет собой стратегию, направленную на уклонение от взаимодействия, «замораживание» конфликта, при этом ни одна из сторон не достигает даже поставленных целей даже частично.

Стратегия соперничества (иногда ее называют стратегией доминирования) направлена на достижение собственных целей в максимальной степени, при этом практически не учитываются интересы другой стороны (то есть результатом будет выигрыш одной стороны и проигрыш другой), стратегия уступки (приспособления) предполагает полный отказ от собственных требований (нулевой результат для себя), давая возможность другой стороне достичь максимума желаемого (проигрыш одной стороны и выигрыш другой). Компромиссная стратегия предполагает достижение каждой стороной части поставленных целей, (компромиссом можно считать любую взаимную уступку, любое распределение результатов, отличное от модели выигрыш-проигрыш). И, наконец, стратегия сотрудничества предполагает насколько возможно полный учет интересов и целей сторон конфликта и достижения результата максимально выгодного для обеих сторон.

Описанные стратегии поведения в конфликтной ситуации — идеальная схема, в реальных конфликтах зачастую оказываются невозможными стратегия избегания (нельзя прекратить взаимодействие), компромисс и сотрудничество (например, если предметом конфликта стали неделимые ресурсы, духовные ценности, принципы поведения).

Среди перечисленных стратегий нет лучшей и худшей, все они могут оказаться оптимальными в определенных ситуациях. Выяснение всего спектра доступных в каждом конкретном случае стратегий — важная

составная часть процесса принятия решения о способах урегулирования конфликта.

Решение об использовании стратегии избегания конфликта может оказаться оптимальным в ситуациях, когда напряженность слишком велика и ощущается необходимость ее снижения, когда исход (результат), равно как и отношения не очень важны и не стоит тратить силы на ведение конфликта, когда, с одной стороны, нет возможности завершить конфликт в свою пользу, а, с другой, — нет желания идти на какие-либо уступки, когда необходимо выиграть время для сбора дополнительной информации или накопления ресурсов для ведения конфликта.

Принять решение об использовании стратегии соперничества будет логично в ситуациях, когда жизненно важен результат и к примеру, последующие отношения с другой стороной не имеют значения, когда ситуация критическая и требует немедленных решительных действий, когда, образно говоря, уже «нечего терять».

В ситуациях, когда важнее сохранить с другой стороной хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы, когда результат относительно не важен, когда нет шансов достичь желаемого иным способом, не остается ничего иного, как принять решение пойти на уступки.

Принятие компромиссного решения приносит наилучшие результаты в условиях, когда обе стороны обладают одинаковыми потенциальными возможностями и имеют серьезные расхождения в позициях, для них в равной мере важно добиться благоприятных результатов и сохранить взаимоотношения, когда необходимо быстрое (пусть даже временное) решение конфликта, которое устроит всех его участников и можно воспользоваться кратковременной выгодой, когда другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.

В случаях, когда решение проблемы очень важно для обеих сторон и у них уже сложились достаточно прочные, длительные и взаимозависимые отношения, когда есть время для выработки оптимального варианта

долгосрочных соглашений, оптимальным будет принять решение об использовании стратегии сотрудничества, рассчитанного на длительную перспективу.

Принятие решения о выборе стратегии поведения на начальном этапе не означает невозможности его пересмотра по ходу развития конфликта. Не исключена вероятность изменения первоначального решения и перехода от одной стратегии в другой под воздействием изменяющихся обстоятельств (состава участников конфликта, позиций сторон, восприятия ситуации сторонами, трансформации самого предмета конфликта, внешней среды).

Помимо принятия решения о выборе стратегии поведения перед сторонами конфликта встает вопрос о выборе метода (способа) разрешения (урегулирования) конфликта.

Одна или обе стороны конфликта могут принять решение о прекращении взаимодействия, посчитав это лучшим в сложившихся условиях способе прекращения конфликта, отнимающего значительный объем сил и средств (такой исход может быть результатом реализации стратегии избегания), могут решить использовать средства принуждения или позиционного давления (как собственными силами, так и с привлечением «третьей стороны»).

Как минимум одна из сторон может принять решение обратиться в суд, обе стороны могут воспользоваться услугами арбитра или посредника (медиатора), а могут вступить в прямые переговоры для достижения взаимоприемлемой и взаимовыгодной договоренности.

Принимая решение о том, каким путем (способом, методом) урегулировать конфликт, следует учитывать особенности, достоинства и недостатки каждого метода.

Эти способы исходят из двух базовых параметров человеческого поведения – уверенности в себе и готовности к взаимодействию. Используя их различные сочетания, Томас выстраивает модель, представляющую возможные стратегии обращения с конфликтами.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами, и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его натянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Благоразумнее уклониться от конфликта, если ни цель, ни отношения не особо важны. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование.

Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет. Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать — это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Обобщая изложенное, подчеркнем еще раз, что умение управлять конфликтами — важнейшее профессиональное качество руководителя, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

## 2 Эмпирическое исследование способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства

### 2.1 Процедура и методы исследования

В данной курсовой работе нами была выдвинута гипотеза о том, что от преобладающего стиля руководства трудовым коллективом зависит выбор стратегий поведения у сотрудников в конфликте: при авторитарном (директивном) стиле руководства больше используются такие пассивные стратегии как уклонение и приспособление и активная стратегия противоборство, при коллегиальном (демократическом) стиле используются активные стратегии - сотрудничество и компромисс; используется противоборство и приспособление при либеральном (попустительском) стиле.

В данном исследовании, для решения поставленных задач, нами были выбраны следующие методики:

1. Методика диагностики стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса (Адаптация Н.В. Гришиной).

В тесте 80 утверждений, из каждой пары необходимо было выбрать одно — то, которое респондент считает наиболее соответствующим его поведению. Данный тест построен таким образом, что ни одно из приведенных утверждений не является ошибочным. Из числа участников эксперимента были образованы три группы, различающиеся по стажу службы: первая — 10–15 лет (35 человек); вторая — 15–20 лет (40 человек); третья — свыше 20 лет (44 человека). В данном опроснике К. Томас описывается пять возможных стратегий поведения - соревнование, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество - 12-ю суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях стратегии поведения сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых

респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Данный тест адаптирован для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению человека. Применяется двухмерная модель регулирования конфликтов для описания типов поведения. основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Цель: выявление предрасположенности личности к той или иной стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Область применения: с 18 лет (половых, национальных и др. ограничений нет).

Организация: Тест можно использовать как при групповых обследованиях, так и индивидуально.

Краткое описание шкал: двухмерная модель регулирования конфликтов применяется для описания типов поведения. основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Выделяются данные способы регулирования конфликтов:

А) Как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому - соперничество (конкуренция).

Б) Приспособление, означающее принесение в жертву собственных интересов.

В) Соглашение между участниками конфликта, достигнутое путём взаимных уступок - компромисс.

Г) Избегание (уклонение, уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Д) Когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон - сотрудничество.

Предполагается, что при уходе от конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает либо проигрывают оба, так как идут на уступки. И только при сотрудничестве обе стороны оказываются в выигрыше.

Процедура обследования - стандартная:

- стимульный материал зачитывается вслух либо испытуемым предъявляются бланки вопросов с данной в них инструкцией и ответов - при групповых обследованиях;
- при индивидуальных - необходимо сделать 30 пар карточек с написанными на них высказываниями, а затем предложить испытуемому выбрать из каждой пары одну карточку, ту, которая кажется ему ближе к истине применительно к его поведению.

Обработка результатов: производится в соответствии с ключом, путем суммирования по 1 баллу за каждое совпадение.

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

2. Опросник «Стили руководства в трудовом коллективе» В.П. Захаров, И. А. Журавлев [2].

Целью исследования являлось выявление способов решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства.

Респондентам предлагалось ответить на вопросы методик «Якоря карьеры» (Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова), а

также методики диагностики ведущего типа мотивации при выборе профессии (Р.В. Овчарова) «Мотивы выбора профессии».

Методики проведения исследования. Были использованы методы анкетирования и тестирования, которые заключались в получении ответов на установленные вопросы при проведении исследования. Преимущество данных методов заключается в возможности получения сведений в короткие сроки от большой группы респондентов.

Гипотеза: предпринимательская деятельность основывается преимущественно на внутренних мотивах её субъектов.

Для подтверждения или опровержения заданной гипотезы могут приводиться более конкретные суждения, в зависимости от подтверждения или опровержения которых будут делаться выводы о состоятельности гипотезы вышестоящей.

## 2.2. Результаты исследования

Для изучения выбора руководителей стратегий поведения в служебных конфликтах использовалась методика Томаса-Килмена, модифицированная Н.В. Гришиной, которая диагностирует, скорее всего, намерения относительно одобряемых форм поведения. В опроснике перечисленные варианты описываются двенадцатью суждениями о поведении человека в конфликте. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Предпочтительные стратегии поведения руководителей в служебных конфликтах (по методике Томаса-Килмена, в % и рангах)

Стратегии поведения	Группы руководителей			Среднее значение
	I	II	III	
Соперничество	24 2	31 1	27 2	28 1
Сотрудничество	28 1	23 3	24 3	25 3
Компромисс	19 3	26 2	32 1	26 2
Избегание	15 4	9 5	8 5	10 5
Приспособление	14 5	11 4	9 4	14 4

Наиболее предпочтительной стратегией для всех групп руководителей является соперничество: во второй (31%) — на первом месте, в первой (24%) и третьей (27%) группах — на втором. Результаты А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова несколько не совпадают с нашими: они установили, что люди выбирают стратегию соперничества в 90% ситуаций [9, с. 42], в то время как у нас эта цифра колеблется на отметке 28%.

Для руководителя эта стратегия предпочтительна, так как в большинстве случаев профессиональной деятельности они исходят из оценки личных интересов как высоких, а интересов подчиненного — как низких. И не всегда руководители задумываются над тем, что в конечном счете все это приводит к выбору — интерес борьбы или нормальные взаимоотношения.

Выбор в пользу стратегии соперничества отличается стилем поведения и общения, характерным для деструктивной модели, при которой активно используются власть, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в случае, если складывается ситуация «кто кого» (наиболее характерно в условиях процесса реформирования). Полученные результаты вызывают тревожность, и, конечно, они должны находить отражение в практических рекомендациях

На втором месте по предпочтению находится стратегия компромисса, ей свойствен баланс интересов конфликтующих сторон. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Она не только не портит межличностные отношения, но и способствует их положительному развитию. По группам наблюдается ее возрастание: первая - 19%; вторая - 26%; третья - 32%. Такая тенденция объясняется ростом профессионального и социального опыта. Эта стратегия может быть в активной форме (стороны договариваются, берут на себя определенные обязательства) и пассивной (на основе баланса взаимных уступок).

Сотрудничество, для которого характерны направленность на баланс интересов и признание ценностей межличностных отношений, обеспечивающее развитие событий в благоприятном направлении, заняло

третью позицию. Но надо помнить, что сотрудничество обязательно включает в себя все другие стратегии (избегание, приспособление, компромисс, соперничество), в большей степени выступающие психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Правда, следует иметь в виду, что выбор по группам несколько отличен: эту стратегию на первое место ставят респонденты первой (28%), на второе — третьей (24%), на третье — второй групп (23%). Такой результат отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Полученные результаты достаточно иллюстративно подтверждаются экспериментальными данными О.Я. Андроса, О.В. Безгиной и Э.И. Маствилискера: «Сопоставление показателей соотношения контактов и обратной связи с типами межличностного взаимодействия обнаруживает: соперничество прежде всего устанавливается с помощью контактов ( $\zeta_0 = 0,66, p < 0,05$ ), сотрудничество — равномерно с помощью и контактов ( $\zeta_0 = 0,82, p < 0,01$ ), и обратной связи ( $\zeta_0 = 0,63, p < 0,05$ ). Таким образом, индивидуальная стратегия связана с разными уровнями организации индивидуальных свойств и является стилевым свойством» [10, с. 29-31].

В меньшей степени руководители всех групп используют стратегии приспособления и избегания. Приспособление характеризуется стремлением уйти от конфликта, что обусловлено низкой направленностью на личные интересы и высокой оценкой интересов соперника, т.е. руководитель как бы жертвует своими интересами в пользу подчиненного. Но нельзя забывать, что в принципе в данной стратегии иногда отражается тактика решительной борьбы за победу, где она лишь тактический ход к главной цели. Хотя в силу индивидуально-психологических особенностей руководителя эта стратегия может доминировать, например, если личность конформна.

Избегание отличается стремлением уйти от конфликта и характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы подчиненного и является взаимной, т.е. это взаимная уступка.

Результаты внутри групп примерно коррелируют с незначительными отличиями. На наш взгляд, это связано с тем, что использованный нами тест не защищен от мотивационных искажений, что нередко приводит к высоким результатам в частоте социально желательных стратегий и к низким в выборе таких стратегий, как приспособления и избегания.

В результате экспериментальной проверки зависимости выбора стратегий поведения сотрудников в конфликтах от стиля руководства с помощью T - критерия Стьюдента, корреляционного анализа по методу К. Пирсона были сделаны следующие выводы:

1. Сопоставление показателей с помощью T - критерий Стьюдента подтвердило, что избирательность выбора стратегий поведения сотрудников в организации (трудовом коллективе) в конфликтах обусловлена преобладающим стилем руководства.

2. При авторитарном стиле руководства в 1 трудовом коллективе больше используются такие стратегии как противоборство, уклонение и приспособление, при коллегиальном (демократическом) стиле используются активные стратегии - сотрудничество и компромисс; при либеральном стиле используется приспособление и противоборство.

3. Корреляционный анализ выявил, что выбор стратегии поведения в конфликте сотрудников трудовых коллективов с руководством зависит от преобладающего стиля управления. Наличие выявленных взаимосвязей говорит о том, что стиль руководства и стратегии поведения в конфликте сотрудников с руководством взаимосвязаны и взаимообусловлены [3].

4. Результаты экспериментальной части показали, что при авторитарном стиле руководства больше используются такие стратегии как уклонение и приспособление (пассивные стратегии), при демократическом стиле - компромисс и сотрудничество (активные стратегии) и при либеральном - приспособление.

2. Опросник «Стили руководства в трудовом коллективе» В.П. Захаров, И. А. Журавлев [2].

Для изучения доминирующих стилей руководства мы использовали тест «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева, содержащийся в сборнике тестов, подготовленном Н.П. Фетискиным и др. [5, с. 161]. Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного (авторитарного), коллегиального (демократического) или либерального. В ней использованы следующие шкалы: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный стили управления. Тест содержит 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой из них по 5 вариантов ее проявления. Респонденты должны были выбрать наиболее подходящий один или несколько вариантов.

При обработке результатов мы подсчитывали сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д - директивный, К - коллегиальный, П - попустительский) в соответствии с ключом к тесту. Сумму баллов по каждому стилю руководства приводили к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделили на 10 и округлили до целого значения. В обобщенном виде мы получили три цифры, каждая из которых варьируется до 10 баллов.

Далее нами был определен доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа согласно ключу принята разница в 3 и более баллов.

Анализируя общие результаты, можно сделать вывод о том, что преобладает смешанный авторитарно-демократический (директивно-коллегиальный) стиль. Высокие показатели характеризуют противоречивый, непредсказуемый тип руководителя. Авторитарный руководитель единолично принимает решения, ставит, как правило, конкретную задачу каждому и жестко контролирует ее выполнение. У него все четко спланировано, каждый подчиненный «знает свое место». Наводит порядок любыми средствами. В коллективе преобладают только служебные отношения, фактически пресекается критика. Требовательность в интересах дела сочетается со стилем общения, которому присущ приказной, командный тон.

Таблица 2 - Выраженность доминирующих стилей руководства, балл

Стиль	Группы руководителей			Среднее значение
	I	II	III	
Директивный (авторитарный)	9	6	7	7
Коллегиальный (демократический)	5	10	8	7
Либеральный (попустительский)	4	5	4	4

Вместе с тем нельзя отрицать высокую личную включенность и ответственное отношение каждого сотрудника, а также эффективность труда.

Демократический руководитель старается серьезные вопросы обсуждать и решать вместе с подчиненными. Он распределяет полномочия, иногда делегируя часть своей власти, старается создать в коллективе атмосферу сотрудничества и взаимопомощи, вникает в нужды и запросы людей. Для него важно общественное мнение, он укрепляет неформальные связи, старается общаться ровно, без особой строгости, но эффективность при этом средняя и только иногда бывает высокой. Либеральный стиль руководства отличается малой степенью участия руководителя в управлении коллективом. Эффективность работы коллектива при таком руководителе, как правило, ниже среднего

Что касается результатов по экспериментальным группам, то для более молодых руководителей (первая группа) ярче выражен авторитарный стиль. Авторы использованной нами методики считают, что существует зависимость между стилем руководства и профессионально важными качествами. Исследования показали следующее соответствие для указанной группы: профессиональная компетентность низкая, организаторские качества средние, морально-психологические характеристики возглавляемого коллектива средние

У более опытных коллег доминирует демократический (коллегиальный) стиль, что соответствует высокой профессиональной компетентности и высоким организаторским качествам, а также высоким морально-психологическим качествам коллектива.

И наконец, в третьей группе преобладает директивно-коллегиальный стиль. Для этих руководителей характерны низкая профессиональная компетентность, организаторские качества средние, морально-психологические характеристики возглавляемого коллектива средние.

Необходимо отметить, что с приобретением опыта у обследованных руководителей сначала компетентность повышается, а затем опять выходит на усредненные показатели.

В целом примерно 48% опрошенных руководителей хотели работать под руководством начальника-демократа, 6% — с руководителем с авторитарным (директивным) и только 15% — с руководителем со смешанным директивно-коллегиальным (авторитарно-демократическим) стилем.

### 2.3. Анализ полученных данных

Психологи и специалисты в области коммуникации разработали несколько основных способов решения конфликтов и создали рекомендации для понимания того, как следует вести себя личности в случае столкновения интересов.

Стиль «уклонение». Руководители зачастую избегают принятия спорных решений, заблаговременно подозревая, что это может каким-либо способом навредить самому управленцу либо же его коллективу. Но, к сожалению, используя этот метод слишком часто, проблема лишь усугубится, поэтому не стоит избегать конфликтов таким способом. Не стоит убеждать себя в том, что вы не боитесь обострения конфликта, а ждёте такой момент, когда ситуация сложится в вашу пользу. Используя этот стиль важно понимать, что в действительности «уклонение» может быть вполне подходящей реакцией на конфликт, если на это располагает ситуация: например, на данном этапе вы не обладаете необходимым количеством информации или желанием решать проблему «здесь и сейчас». Именно в

таком случае необходимо отсрочить конфликт до тех пор, пока вы не будете расположены к его решению.

Стиль «приспособление» предполагает ориентир на интересы оппонента, а не на собственные. Использование этой модели поведения целесообразно в ситуации, когда у вас недостаточно ресурсов для того, чтобы оказаться в выигрышной позиции в данном конкретном конфликте. А также, если избежать конфликт нельзя в силу сложившихся причин, а сопротивление может принести материальные потери или ущерб вашей личности. Стиль «приспособление» применяется тогда, когда вы предполагаете о «подводных камнях», с которыми может столкнуться ваш оппонент в том случае, если настоит на своем. Соответственно, вы получаете большие преимущества, сэкономив собственные силы и энергию. Злоупотребление подобной стратегией грозит подрывом собственного авторитета в глазах коллег и возможно даже упущением в профессиональной деятельности в виду игнорирования своего видения ситуации, которое в действительности может оказаться наиболее благоприятным.

Стиль «сотрудничество». Решение конфликтных ситуаций «мирным путем» характеризует стиль «сотрудничество». Здесь интересы оппонента ставятся на одном уровне с собственными для того, чтобы исход такого конфликта был благоприятен двум сторонам. Сотрудничество ввиду слабости напоминает приспособление. Такую стратегию лучше применять в тех случаях, когда в будущем не планируется явных изменений в расстановке сил конфликтующих сторон. Большим минусом использования метода является, то, что человека в коллективе могут посчитать за «предателя», нежелающего яро отстаивать интересы какой-либо части организации, например.

Стиль «компромисс». Применение метода обосновано, когда стороны, имеющие одинаковые ресурсы, имеют противоречащие, взаимоисключающие интересы. Данная модель поведения является одной из самых оптимальных, но при этом хоть и оба оппонента будут удовлетворены,

выгода в таких ситуациях возможна лишь временного, не постоянного характера.

Стиль «конкуренция». Данный способ решения конфликтов характерен для личности, которая упорно и активно двигается к решению проблемы, не учитывает интересы противоположной стороны, желая удовлетворить лишь свои собственные. Эта модель поведения позволяет реализовать свои интересы и позиции только сильной и настойчивой личности, которая имеет все ресурсы для решения конфликта в свою пользу. Данный стиль поведения является наиболее жёстким. Применение метода руководителем целесообразно, так как твердые и авторитарные решения в будущем могут дать благоприятный результат на деятельность организации.

Следует отметить, что все рассмотренные стили разрешения конфликта являются по-своему эффективными, но ни один из них нельзя выделить как наилучший. Надо научиться правильно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Предупреждение конфликтов — это комплекс мер, который направлен на устранение появления спорных ситуаций между сторонами. Главной задачей предупреждения конфликта является свести к минимуму вероятность его возникновения.

С помощью корреляционного анализа была выявлена специфика взаимосвязей между показателями выбора стратегий поведения в конфликтах сотрудников и стилями руководства. Были выявлены следующие связи между показателями. Всего выявлено 5 взаимосвязей между изученными показателями. По 2 связи имеют такие стили руководства как директивный и коллегиальный, при этом авторитарный (директивный) стиль руководства отрицательно коррелирует с показателем выбора стратегии компромисс, что говорит о неприемлемости данной стратегии при авторитарном руководстве. Показатели такой стратегии поведения в конфликте как сотрудничество и компромисс имеют прямую положительную корреляционную связь с показателем такого стиля как коллегиальный (демократический). Это

обусловлено тем, что в конфликтах сотрудники и демократичный руководитель умело стимулируют друг друга и ищут истинные причины разногласий, выясняя цели всех участников конфликта, совместно вырабатывая решения, удовлетворяющего всех.

Выбор стратегии поведения сотрудниками в конфликтах с руководством при авторитарном (директивном) стиле руководства обусловлен тем, что предпочитаемыми стратегиями являются избегание (прямая корреляционная связь) и компромисс (обратная корреляционная связь). Это говорит о том, что чем выше показатель авторитаризма, тем ниже показатель компромисса. Сотрудники предпочитают уклоняться от общения с руководством авторитарного склада личности, боятся угроз и санкций. В результате чего у него могут сформироваться различные внутриличностные противоречия, так как его позицию ущемляет партнёр, что может привести к возникновению тревоги и стресса. Выбор стратегии поведения в конфликтах у сотрудников с либеральным стилем обусловлен тем, что предпочитаемой стратегией является приспособление.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют утверждать о доказанности выдвинутой ранее гипотезы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной науке накоплено значительное число исследований, посвященных анализу различных аспектов конфликтного взаимодействия людей. Конфликт часто понимается как борьба сторон, имеющих явное различие интересов, за определенные ценности (статус, ресурсы, власть), при этом каждая из сторон конфликта считает действия других сторон неприемлемыми для себя. Под конфликтом понимается взаимодействие сторон (людей), считающих, что их цели несовместимы (то есть не могут быть достигнуты одновременно). В сознании людей конфликт связывается с такими негативными факторами и последствиями, как увеличение затрат времени, сил и средств на ведение борьбы с противником, ухудшение психологического климата, страх, стресс, недоверие, острые отрицательные переживания, уменьшение сотрудничества, нарушение рабочего ритма, снижение продуктивности, разрыв отношений.

Конфликт — это естественное противоречие, возникающее между людьми в связи с столкновением их интересов, взглядов и социальных установок. Стоит отметить, что конфликты являются обязательной стороной любых взаимоотношений, включая трудовые или организационные, экономические, социальные и прочие, и в зависимости от сферы деятельности, направленности, характеристик сторон и других факторов, выбираются различные стратегии поведения, а также оптимальные пути разрешения конфликтных ситуаций для достижения наибольшей эффективности и продуктивности той или иной деятельности человека. Таким образом, на современном этапе изучения данной проблемы основными задачами являются выявление, обобщение и пропаганда основных знаний о профилактике деструктивных тенденций конфликта, о возможностях управления конфликтной ситуацией, о способах урегулирования конфликтов, о деятельности по их разрешению в сегодняшних условиях.

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что выбор стратегий поведения в конфликте у сотрудников зависит от преобладающего стиля руководства трудовым коллективом. Исследовав в данной курсовой работе тему: «Способы решения конфликтных ситуаций в организациях с разным стилем руководства», можно сделать следующие выводы:

- при авторитарном (директивном) стиле руководства больше используются такие пассивные стратегии как уклонение и приспособление, и активная стратегия противоборство;

- при коллегиальном (демократическом) стиле используются активные стратегии - сотрудничество и компромисс;

- при либеральном (попустительском) стиле используется противоборство и приспособление.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аверченко, Л. К. Законы психологии в помощь менеджеру / Л. К. Аверченко. – Новосибирск, 2012. – 560 с.
- 2 Аверченко, Л. К. Психологические аспекты формирования имиджа // Реформируемая Россия: Социологический аспект. Материалы II научной конференции / Л. К. Аверченко. – Новосибирск, 2014. – 154 с.
- 3 Белых, Т. В. Психология конфликта: учебное пособие / Т.В. Белый. М.: ГУ-ВШЭ, 2014. – 378 с.
- 4 Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт / Ф. М. Бородкин. – Новосибирск, 2009. – 340 с.
- 5 Вознесенский, И. П. Стратегия поведения в конфликте / И. П. Вознесенский. – Москва, 2016. – 158 с.
- 6 Гришина, Н. В. Психология конфликт / Н. В. Гришина. – СПб, 2012. – 464 с.
- 7 Журавлев, А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива // социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения / А. Л. Журавлев. – М.: Наука, 1979. С. 100–115.
- 8 Кашапов, М. М. Основы конфликтологии: учебное пособие / М. М. Кашапов. – М.: ГУ-ВШЭ, 2016. – 217 с.
- 9 Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. – Москва, 2005. – 246 с.
- 10 Кравцова, К. В. Способы решения конфликтных ситуаций / К. В. Кравцова. – Москва, 2017. – 397 с.
- 11 Макс, О. Н. Анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом / О. Н. Макс. – Тверь, 2012. – 125 с.

- 12 Матасова, И. М. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное / И. М. Матасова // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2008. С 20– 25.
- 13 Николаева, А. А. Влияние социальной идентичности на построение карьеры в управленческой деятельности / А. А. Николаева // Социально-экономические и психологические проблемы управления. – М.: МГППУ, 2013. – 270 с.
- 14 Садовников, Э. Э. Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения в условиях кризиса / Э. Э. Садовников // Российское предпринимательство. – 2014. – 512 с.
- 15 Фалалеева, В. А. Стратегии поведения в конфликте у сотрудников в зависимости от преобладающего стиля руководства / В. А. Фалалеева // Мир науки. – 2016. – 224 с.
- 16 Энциклопедический социологический словарь / под ред. Г. В. Осипова. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – 939 с.
- 17 Шпитонков, С. В. Стили руководства и ресурсы управления персоналом организации / С. В. Шпитонков // Психология. Экономика. Право. – 2013. – 310 с.