Содержание

Введение

Глава I Теоретический анализ проблемы разрешения конфликта в коллективе

1.1 Понятие конфликта в психологии

1.2 Особенности конфликтного взаимодействия в малом коллективе

1.3 Стратегии и тактики конфликтного поведения личности руководителя

Глава II Экспериментальное исследование роли руководителя в разрешении конфликтов в малом коллективе

1.1 Организация и методы исследования

1.2 Анализ результатов исследования

1.3 Практические рекомендации по разрешению конфликтов руководителем в малом коллективе.

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Введение

Современное общество развивается и тесно связано с научно-техническим и социальным прогрессом. В свете его противоречивых, социальных и социально-психологических тенденций, а также последствий на главные позиции выходят, неразрывно связанные с ним, острые проблемы социально- психологического климата коллектива.

Формирование благоприятного бесконфликтного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. Только в условиях такого психологического климата человек может полностью раскрыть свой потенциал и использовать все возможные личные ресурсы. Но всем известно, что полное отсутствие конфликтов недостижимо.

В настоящее время огромное внимание уделяется роли руководителя в создании благоприятного социально-психологического климата на производстве огромна.

Именно представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия.

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Особого внимания заслуживают малые коллективы потому, что как группа они имеют определенные характеристики, одна из которых усиление личной составляющей любых взаимоотношений. Исходя из этого, можно судить о том, что конфликты в данных коллективах имеют особо острый характер. Руководитель в этом случае будет выступать посредником в разрешении конфликтной ситуации. Посредникам порой удается сделать гораздо больше, чем представителям конфликтующих сторон. Данная тема является весьма актуальной в свете современного развития, а главное найдет практическое применение при поиске путей выхода из конфликтных ситуаций. Исходя из всего вышесказанного, нами была выбрана тема нашего исследования: «Роль руководителя в разрешении конфликтов в малом коллективе».

В научной литературе данная проблема представлена достаточно широко, ее разрабатывали: Андреева Г.М., Анцупов А.Я., Горянина В.А., Гришина В.А, Дубовская Е.М., В. Зигерт, Кричевский Р.Л., Ланг Л., Парыгин Б.Д. Шипилов, А.И. Щедрина Е.В. и другие. Но эта проблема не теряет актуальности, а требует дальнейшего и более глубокого изучения.

Цель нашего исследования: определить роль руководителя в решении конфликтов в малом коллективе и выделить основные способы выхода из конфликтных ситуаций.

Объект исследования – конфликты в малом коллективе.

Предмет исследования – проблема разрешения конфликтов руководителем малых коллективов.

Гипотеза исследования основывается на том, что эффективность разрешения конфликта в малом коллективе зависит от стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации.

Исходя из цели и гипотезы исследования были поставлены следующие задачи:

1. проанализировать литературу зарубежных и отечественных психологов по теме исследования;
2. сформировать и обосновать модель экспериментального исследования роли руководителя в малом коллективе
3. проанализировать результаты проведенного исследования и разработать практические рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций в малом коллективе.

Методы исследования: анализ и систематизация научной литературы по проблеме исследования, наблюдение, тестирование, качественный и количественный анализ результатов исследования.

Конкретными методиками, использованными в работе, является опросник способов реагирования на конфликтные ситуации К. Томаса, анкета разработанная исследователями.

Базой проведения исследования стал Белгородский государственный университет. В исследовании учувствовали группы и кураторы педагогического факультета.

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

# Глава I. Теоретический анализ проблемы разрешения конфликта в коллективе

# 1.1 Понятие конфликта в психологии

Конфликт — это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д.

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такое определение конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — это столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъект возможного конфликта и его объект. [19]

Конфликт также содержит объект, субъект имеет определенную структуру, источники и причины.

Рассмотрим составляющие элементы структуры конфликта[4,С 23.]:

1.объект конфликта (предмет столкновения, т.е. то, на что претендует конфликтующие стороны)- основной характерной чертой всех объектов конфликтов является их неделимость.

2. предмет конфликта (объективно существующая или воображаемая проблема, служащая источником раздора между сторонами). Это то основное противоречие, из-за которого, и ради которого стороны вступают в конфликт. Предмет далеко не всегда является явным, т.к., зачастую конфликт порождается скрытым желанием, которое по каким-либо причинам не удовлетворяется.

3.стороны или участники конфликта (основные участники- люди, которые могут действовать как частные, официальные, юридические лица, а также объединятся в группы).

4.внешние условия - условия, в которых конфликт возникает и развивается, разделяются на:

▪ пространственно-временные.

▪ социально-психологические

▪ социальные

5.образы конфликтной ситуации - представляют собой некоторые идеальные картины, которые включают следующие элементы:

представление участников о самих себе.

представление о противоположной стороне или сторонах

представление конфликтных сторон о среде, в которой складывается конфликтные отношения.

Многообразие конфликтов можно классифицировать по некоторым параметрам. Приведем наиболее часто встречающиеся классификации

Виды конфликтов по сферам конфликтного взаимодействия[2, С.215-217]:

1.социальные - столкновение взаимоисключающих интересов целей и ценностей личностей, групп, организаций, государств

2.экономические - конфликты по поводу средств жизнеобеспечения

3.политические - конфликты по поводу  распределения власти

4.межэтнические - вызваны борьбой за права и интересы этнических и национальных групп

5.органиционные и трудовые - конфликты по поводу трудовых отношений и условий их обеспечения

6.семейные - способ выражения и разрешения противоречий, лежащих в основе развития семьи

▪ супружеские

▪ детско-родительские

7. мотивационные - конфликты по поводу интересов, ценностей

Виды конфликтов по степени вовлечённости люде[20,С.58]:

1.внутриличностный - протекает во внутреннем мире человека, состояние неудовлетворенности человека какими-либо жизненными обстоятельствами, связанные с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, целей, желаний или мотивов.

2.межличностный - возникает между 2-мя или более личностями. В ситуации межличностного конфликта люди, как правило, преследуют несовместные цели, либо придерживаются несовместных норм и ценностей, пытаясь их реализовать во взаимоотношениях друг-с-другом. Самый распространенный вид конфликта.

3. конфликт между личностью и группой - возникает в случае несоответствия поведения личности групповым нормам.

▪ руководитель- подчинённый

▪ влияние отрицательно настроенных неформальных лидеров.

▪ рядовой член группового  коллектива. 4. межгрупповой. в качестве  участников конфликта выступают группы, преследуя достижения целей несовместимых  целям противостоящей группы. Сопровождается следующими проявлениями

▪ деиндивидуализацией

▪ межгрупповым сравнением

▪ групповой атрибуцией.

Также существуют конфликты по средствам конфликтного взаимодействия, по длительности протекания, по источнику возникновения, конструктивные и деструктивные, реалистичные и нереалистичные.

Конфликты - неотъемлемая составляющая функционирования любой общности. И любой конфликт может выполнить как положительные, так и отрицательные функции. Хотя часто говорят, что определенный уровень конфликта может быть функциональным, большинство рекомендации по организационным конфликтам преимущественно опирается на методы его разрешения, редукции или минимизации. Но конфликт не обязательно должен устраняться вовсе, скорее, им нужно эффективно управлять.

Современное представление о конфликте таково, что он не просто деструктивен или продуктивен, но одновременно содержит в себе оба аспекта (возможности)[ 3,С.116.]. И цель состоит не в том, чтобы избегать конфликта, подавлять, устранять его, а научиться управлять им так, чтобы деструктивные элементы держать под контролем, а конструктивные вводить и использовать для эффективного разрешения или урегулирования конфликта.

# 1.2 Особенности конфликтного взаимодействия в малом коллективе

Психология и поведение отдельного человека как личности существенно зависят от социальной среды. Социальная среда представляет собой сложно устроенное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные, разнообразные, более или менее устойчивые соединения, называемые группами. Среди таких групп можно выделить большие и малые.

Все малые группы можно разделить на высокоразвитые и слаборазвитые. Слаборазвитые малые группы характеризуются тем, что в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы. Вторые представляют собой социально-психологические общности, отвечающие всем перечисленным выше требованиям. Слаборазвитыми по определению являются, например, условные и лабораторные группы (последние часто лишь на первых этапах их функционирования)[18].

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности), иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности [18]. Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе[1, С. 141]. Именно поэтому очень важен вопрос конфликтного взаимодействия в малых коллективах.

Причинами конфликтов на внутриколлективном уровне могут быть: стиль руководства, групповые цели и нормы, организация труда, системы групповой коммуникации, структурные параметры и условия труда, ролевые неопределенности, личностные особенности и интересы членов группы и т.д.

В своих трудах К. Левин описывает основные факторы возникновения конфликтов в малой группе. В качестве наиболее важного фактора, определяющего частоту конфликтов в группах, Левин называет общий уровень напряжения, в котором существует человек или группа. Приведет ли конкретное событие к конфликту – в решающей степени зависит от уровня напряжения или социальной атмосферы в группе. Особое значение, по его мнению, при этом приобретают [3, С.116.]:

1. Степень удовлетворенности – неудовлетворенности потребностей человека, особенно базисных, например потребности в безопасности. Конфликты будут более серьезными, если вовлекаются центральные потребности.

2. «Количество пространства свободного движения» человека. Достаточное пространство свободного движения является условием удовлетворения индивидуальных потребностей и адаптации к группе. Напротив, ограниченность «свободного движения» ведет к росту напряжения.

3. Внешний барьер: наличие или отсутствие возможностей выйти из неприятной ситуации. Напряжение или конфликт часто ведут к тенденции покинуть эту ситуацию. Если это возможно, сильное напряжение не будет развиваться. Напротив, отсутствие такой возможности провоцирует развитие сильного напряжения и конфликта.

4. Степень совпадения или расхождения целей членов группы. Левин отмечает, что в групповом взаимодействии конфликты зависят от степени, в которой цели участников противоречат друг другу, и от их готовности учитывать точку зрения другого.

Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон которые до этого были, возможно, неизвестны. Конфликт в малом коллективе по существу – дисгармонизация межличностных или внутригрупповых отношений, но это не означает указание на исключительно разрушительные для жизнедеятельности малой группы последствия его протекания. Среди специалистов общепринято мнение, что конфликты могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер.

Благодаря наличию внутригрупповых противоречий в значительной мере совершается развитие группы, переход ее на новый, более высокий уровень функционирования, дает основание говорить о вполне убедительном подтверждении конструктивной точки зрения на конфликт. О том же свидетельствуют данные зарубежных и отечественных исследований конфликта[9,С. 200].

Стоит отметить, что наличие посредника для разрешения конфликтной ситуации в малых коллективах чрезвычайно важно, скорее всего, в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, "сохранить лицо". В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок (обоюдных или даже преимущественно в пользу одной из конфликтующих сторон) конфликтующие стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается "одолжение" в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации, мнения), но отнюдь не противной стороне.

Таким образом, чисто психологические шаги противоборствующих участников конфликта навстречу посреднику означают не уступку ему (и уже тем более друг другу), но скорее демонстрацию готовности сотрудничать с ним (а, следовательно, и друг с другом) в решении общей проблемы. В малых коллективах посредником в разрешении конфликтов чаще всего выступает руководитель. Поэтому нужно учитывать следующие положения, регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника для конструктивного разрешений конфликта [7,С.278.]:

конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор;

посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт;

конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при выработке окончательно решения;

посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности;

основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения;

В интересах эффективности функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутри коллективные конфликты, принимая ту или иную сторону. Эффективнее всего ему находиться не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие события.

# 1.3 Стратегии и тактики конфликтного поведения личности руководителя

Каждый конфликт состоит из определенных действий. Его участники могут угрожать, требовать, просить, создавать коалиции, идти на уступки и совершать еще множество других действий. При всем разнообразии их можно объединить в несколько общих классов, или стратегий. Наиболее часто выделяются следующие стратегии конфликтного поведения [11,С. 87]: соперничающая — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения; проблемно-решающая (кооперативная) — поиск решения, которое бы удовлетворяло обе стороны; уступающая — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы; избегающая — уход из ситуации конфликта (физический или психологический); бездействие — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению. Также стратегии поведения в конфликте описаны в трудах К. Томаса.

В основании типологии конфликтного поведения К. Томаса лежат два стиля поведения - это кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

* Соперничество: наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
* Приспособление: означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
* Компромисс: компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.
* Уклонение (избегание): для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей
* Сотрудничество: когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

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

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Стратегии и тактики различаются между собой по степени обобщенности. Стратегия — это набор макроскопических целей. Тактики — средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

Основными тактиками поведения в конфликте [11, С. 88.] являются:

— рациональное убеждение — использование фактов и логики для подтверждение своей позиции и убеждения оппонента;

— давление — требования, приказы, у грозы (“Если вы не сделаете этого, то я накажу вас”);

— апелляция к власти, санкции — использование взысканий и вознаграждений;

— дружелюбное обращение, заискивание — создание у оппонента представления о наличии у него привлекательных качеств;

— коалиционная — просьбы о поддержке, союзе;

— заключение сделок — взаимный обмен благами, обещания (общий смысл их следующий: “Если вы поступите данным образом, то я награжу вас”);

— введение оппонента в состояние волнения, некоторой спутанности, управление его вниманием, создание эффекта неожиданности;

— неотменяемые обязательства — одна из сторон осуществляет определенное действие (например, бессрочную голодовку) до тех пор, пока ее условия не будут приняты.

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами ситуации.

Важнейшей детерминантой такого рода является ориентированность участников конфликта на свои или чужие интересы [11, С.92]. От того, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгоде, либо они учитывают и интересы другой стороны зависит и тип предпочитаемой стратегии. В результате их поведение может быть описано с помощью двух независимых параметров: 1) настойчивости — определяемой как направленность на удовлетворение своих собственных интересов; и 2) кооперативности — учет в поведении интересов другой стороны. Основываясь на указанных представлениях, можно прогнозировать будущее поведение участников конфронтации, исходя из оценки их ориентированности на свои или на чужие интересы.

Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения собственных целей и ее “цены”. Оценка осуществимости стратегии позволяет произвести адекватный ее выбор.

Так, выбор в пользу стратегии сотрудничества достигается в том случае, когда существует уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения; имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте; присутствует посредник; есть доверие к оппоненту — уверенность в том, что оппонент беспокоится об интересах другой стороны.

Один из наиболее острых вопросов в психологии конфликта это вопрос об эффективности стратегий. На первый взгляд, стратегия сотрудничества кажется наиболее эффективной, однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют кооперативному поведению.

Важным оказывается то, какую стратегию использует оппонент. Для каждой стратегии существует класс ситуаций, в которых она является наиболее эффективной. Зависимость эффективности стратегии от требований ситуации вынуждает людей приспосабливать свое поведение к этим требованиям. Существуют разные точки зрения по поводу того, насколько сильно человек может менять свое поведение в конфликте (или, в другой формулировке, представляют ли стили конфликтного поведения стабильную характеристику личности).

В любом случае тактика и стратегии поведения в конфликтной ситуации влияет на ее разрешение. Поэтому стоит уделять этому факту большее внимание не только в ситуации конфликта с собственным участием, но и в случае выполнения роли посредника в разрешении конфликтов. [11,С. 90.]

Выводы по главе I:

1. Проанализировав психологическую литературу по темы, мы выяснили, что существует большое количество определений конфликтов, которые определяют какую либо одну из его сторон. Однако существуют общие определения, раскрывающие сущность конфликта не в частности, а в целом. Нами был определен структурный элементный состав конфликта. Мы также выяснили, что существует большое количество типологий конфликта, каждая из которой зависит от параметра классификации.
2. Во втором параграфе, мы рассмотрели особенности конфликтного взаимодействия в малом коллективе. Мы определили, что коллектив – это качественный этап развития группы, характеризующийся определенными качествами и отвечающий высоким требованиям организованности. Мы выяснили, что в малом коллективе является важным личностный фактор каждого из его членов, в особенности руководителя.
3. Рассматривая стратегии и тактики конфликтного поведения, мы выяснили, что многие психологи определяют 5 основных стратегий: соперничество, компромисс, уклонение, приспособление и соперничество. Также нами были определены различия между понятиями стратегии и тактики поведения в конфликтах.

# Глава II Экспериментальное исследование роли руководителя в разрешении конфликтов в малом коллективе

# 2.1 Организация и методы исследования

Целью нашего исследования было определить роль руководителя в решении конфликтов в малом коллективе и выделить основные способы выхода из конфликтных ситуаций. Мы предположили, что эффективность разрешения конфликтов в малом коллективе зависит от стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации. Для достижения поставленной цели исследования были выбраны теоретические методы (анализ и систематизация литературы по проблеме); эмпирические (опросник диагностирующий стратегию поведения личности в конфликтной ситуации и анкетирование); методы количественной обработки данных; интерпретационные методы (качественный анализ – описание результатов исследования).

В исследовании принимали участие студенты и преподаватели-кураторы педагогического факультета Белгородского Государственного Университета. Возрастная группа студентов входила в рамки 18-20 лет, преподавателей. Гендерный состав участников исследования был представлен следующим образом: 10 девушек и 10 юношей.

В соответствии с целью и задачами исследования был выбран следующий круг методик:

«Опросник Томаса» (Приложение 1), который предназначен для выявления ведущей стратегии поведения. Сама процедура исследования по этой методике заключалась в том, что испытуемым предлагался специальный бланк, содержащий также инструкцию, в котором были представлены 30 пар утверждений. Задача испытуемых состояла в том, чтобы выбрать одно утверждение, которое присуще их поведению в большей степени. Впоследствии, данные бланки обрабатывались, после чего были определены ведущие стратегии в конфликтной ситуации.

Анкета (Приложение 2), составленная из 5 вопросов, предоставлялась студентам групп кураторов, прошедших опросник Томаса. Данная анкета была предназначена для выявления продуктивности и объективности разрешения конфликтов кураторами в своих группах.

Предварительно с участниками исследования была проведена беседа, направленная на формирование мотивации в участия в исследовании, в ходе которой также, гарантировалась конфиденциальность полученных результатов и получение обратной связи по итогам обследования.

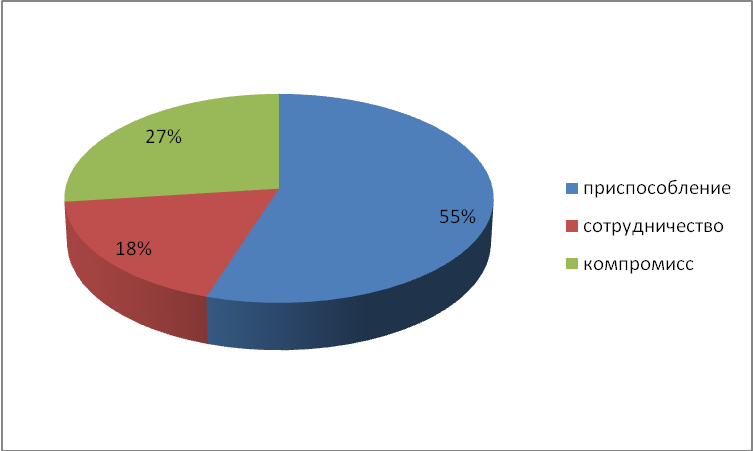
# 2.2 Анализ результатов исследования

Перейдем к анализу полученных результатов и их интерпретации.

В начале исследования мы предположили, что стратегия поведения руководителя в конфликтной ситуации влияет на эффективность разрешения конфликтов в малом коллективе. В ходе экспериментальной части исследования, а именно проведения и анализа ответов на опросник Томаса было выявлено, что большинство испытуемых (55%) в конфликтных ситуациях придерживаются стратегии приспособления, стратегия компромисса была выявлена у 27% испытуемых и 18% испытуемых придерживаются стратегии сотрудничества (рисунок 2.1). Стоит заметить, что после анализа ответов на опросник Томаса было выявлено, что первые одинаковые стратегии (сотрудничество, приспособление, компромисс) повторяются практически у всех испытуемых (82%.) с разрывом в 1 балл.

Анализируя анкеты студентов из групп испытуемых, мы отметили, что самыми продуктивными и объективными в разрешении конфликтов в своих группах оказались те кураторы, результаты по опроснику которых, выявили присущую им стратегию компромисса. Не очень продуктивной и объективно по данным анкетирования явилась деятельность в разрешении конфликтов испытуемых, которым присуща стратегия сотрудничества. Однако у испытуемых, которые придерживаются стратегии приспособления, выявились разногласия при анализе анкет студентов. Это послужило поводом для анализа второстепенной стратегии поведения в конфликте.

Рис. 2.1. Результаты исследования по опроснику Томаса



В ходе дополнительного анализа результатов опросника было выявлено, что испытуемые (67%), у которых второй стратегией явилась стратегия сотрудничества или компромисса в разрешении конфликтов успешны, объективны и продуктивны. А остальные испытуемые (33%) имевшие второй стратегией избегание и соперничество, по словам студентов не объективны при разрешении конфликтов и их деятельность в этой связи не продуктивна. Таким образом, нами было доказано, что стратегия поведения руководителя в конфликтной ситуации оказывает влияние на эффективность разрешения конфликтов в малых коллективах. Более того было выявлено, что наиболее эффективной стратегией поведения является стратегия компромиссов.

# 

# 2.3 Практические рекомендации по разрешению конфликтов руководителем в малом коллективе

Проанализировав теоретический материал и проведя экспериментальное исследование, мы можем сделать вывод о том, что поведение руководителя в конфликтной ситуации влияет на исход конфликта в группе. Как нами было уже отмечено, в малых коллективах сильно возрастает личностный фактор, именно поэтому руководитель должен всегда очень внимательно и осторожно подходить к разрешению возникшей конфликтной ситуации.

Устранение конфликта - это универсальная реакция человека на его возникновение. Конфликт порождает противоречия, раздвоенность, дезинтеграцию, дисгармонию с самим собой и другими людьми. Негативность последствий конфликта не нужно доказывать, они очевидны. Отсутствие конфликтов — психологическое здоровье человека, к которому он стремится, поэтому многое зависит от умения разрешать конфликты. Для этого необходимо обладать знанием теории и практическими навыками разрешения конфликтов. Незнание этих аспектов вопроса не освобождает нас от ответственности возникновения трудностей в общении с людьми.

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Одной из ее составляющих выступает конфликтологическая компетентность. Она включает в себя:

* понимание природы противоречий и конфликтов между людьми
* формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации
* обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях
* умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации
* наличие навыков управления конфликтными явлениями
* умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов
* умение предвидеть возможные последствия конфликтов
* умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты
* наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов

Процесс разрешения конфликтов будет протекать успешно и легко, как для руководителя, так и для подчиненного если выполнять следующие правила:

* надо знать, как развивается конфликт
* выяснить скрытые и явные причины конфликта
* не забывать об интересах обеих сторон конфликта (в них ключ к решению проблемы)
* делать разграничение между участниками конфликта и возникшими проблемами
* быть справедливым и непредвзятым к инициатору конфликта
* не расширять предмета конфликта
* осознавать и контролировать свои чувства
* учитывать состояние и индивидуальные особенности участников конфликта
* научиться эффективно слушать.

Таким образом, мы видим, что роль руководителя в формировании и поддержании бесконфликтного существования очень велика и, что в первую очередь, он должен контролировать и саморазвивать свои умения и навыки бесконфликтного поведения и общения.

# Заключение

Нами было проведено исследование, целью которого являлось определить роль руководителя в решении конфликтов в малом коллективе и выделить основные способы выхода из конфликтных ситуаций. В ходе исследования были поставлены и решены теоретические и практические задачи.

Нами был произведен анализ подходов отечественных и зарубежных исследователей к проблеме конфликта. В результате мы выяснили, что данная проблема в психологии не определена однозначно, существует множество определений и классификаций конфликта, конфликт в мало коллективе имеет свою специфику.

Также нами были рассмотрены стратегии поведения в конфликте. Здесь мы также столкнулись с разными их классификациями, но суть основных стратегий сохраняется, наблюдается отличие в названии. Большинство психологов выделяют пять основных стратегий поведения в конфликте. Также в работах многих психологов речь идет о том, что ни одна из стратегий не применяется в изолированном, чистом виде, есть одна доминирующая, если она не срабатывает, то человек прибегает к другой стратегии.

Нами рассматривалась проблема разрешения конфликта руководителем в малом коллективе. По данной проблеме была разработана и обоснована модель экспериментального исследования. Методическая основа исследования состояла из опросника Томаса и разработанной исследователями анкетой для определения эффективности деятельности руководителей в разрешении конфликтов в малом коллективе.

Мы выяснили, что стратегия конфликтного поведения руководителя влияет на эффективность процесса разрешения конфликтных ситуаций в группе. Также мы определили стратегию, при которой была выявлена самая эффективная деятельность руководителя в разрешении конфликтов. Ею оказалась стратегия компромиссов. Также мы отметили, что большое значение имеет не только ведущая стратегия, но и второстепенная, она также влияет на эффективность разрешения конфликтов. Чаще всего было отмечено наличие у испытуемых стратегии приспособления, которая явилась эффективно в совокупности с выбором в качестве второстепенной стратегии сотрудничества или компромисса.

Также мы разработали практические рекомендации по предупреждению конфликтов и способам выхода из них. Важным моментом в деятельности руководителя в разрешении конфликтных ситуаций является его непредвзятость и умение отыскать корень проблемы. Также мы отмечали, что важным фактором для продуктивного разрешения конфликтов в малом коллективе является умение бесконфликтного взаимодействия самого руководителя и его самообучение и саморазвитие в этом аспекте.

Таким образом, нами была подтверждена выдвинутая нами гипотеза и достигнута цель исследования. Мы показали, что эффективность разрешения конфликтов в малом коллективе зависит от стратегии поведения руководителя.

# Список использованных источников

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для вузов [Текст]. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 342с.
2. Большой психологический словарь [Текст] /Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко– М.: Прайм- Еврознак, 2003 - 672 с.
3. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] – С.-Пб.: ПИТЕР, 2000 – 456с.
4. Донцов, А.И Проблемы объективных детерминант межличностного конфликта в группе/ Донцов, А. И, Полозова Т. А // Вест. МГУ. Психология, 1977 –№ 4
5. Донцов, А.И. Проблемы групповой сплоченности. [Текст] – М., 1979.
6. Емельянов Ю.Н. Социально-психологическое обучение[Текст]. – Л., 1985.
7. Зигерт, В Руководитель без конфликтов [Текст]/В. Зигерт, Л. Ланг – М.:Экономика, 1999.-306с.
8. Кон И.С. Социология личности [Текст]. – М., 1967.
9. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, М.: МГУ, 1991 – 386с.
10. Кричевский, Р.Л. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе [Текст]/ Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. – М., 1985 –250с.
11. Латынов В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. Обзор зарубежных исследований по психологии конфликта [Текст] // Иностранная психология, том 1, № 2, 1993. — С. 87-92
12. Лекции по методике конкретных социальных исследований. М., 1972.
13. Леонов Н.И. Сравнительный анализ стилей поведения в конфликтной ситуации /Психологическая наука: традиции, современное состояние и перспективы. (Тезисы докладов научной конференции института психологии) М.: 2004.
14. Леонов, Н.И. Конфликтология. Христоматия. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2006 – 368с.
15. Немов, Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива [Текст] – М., 1984. – с.258
16. Парыгин, Б.Я. Основы социально-психологической теории. – М., 1971.–с. 356
17. Петровский А.В. Опыт построения социально-психологической концепции групповой активности. Вопросы психологии [Текст] – 1973 – № 5.
18. Понятия малой группы и коллектива [Электронный ресурс] – http://azps.ru/articles/soc/soc96.html
19. Психологический словарь [Электронный ресурс]. –
20. Ратников, В.П. Конфликтология. Вопросы— ответы: Учеб. пособие для вузов [Текст] / В.П. Ратников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 240 с.
21. Тихомиров O.K. Психологические механизмы целеобразования [Текст]. – М., 1977
22. Щедрина Е.В. Психологическая теория коллектива[Текст]. – М., 1979.

# Приложение 1

Опросник К. Томаса

Инструкция:Внимательно прочитайте каждую пару из приведенных ниже утверждений.

Выберите из каждой пары по одному утверждению, которое, по Вашему мнению, соответствует особенностям Вашего поведения, и зачеркните букву, обозначающую это утверждение.

1

А) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2

А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я пытаюсь уладить спорный вопрос с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4

А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5

А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

А) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б) Я стараюсь добиться своего.

7

А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться главного.

8

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12

А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14

А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15

А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18

А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19

А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20

А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21

А) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и позицией другого человека.

Б) Я отстаиваю свою позицию.

23

А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24

А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25

А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26

А) Я обычно предлагаю среднюю позицию

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27

А) Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы совместно могли добиться успеха.

Ключи к шкалам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| 1 |  |  |  | а | б |
| 2 |  | б | а |  |  |
| 3 | а |  |  |  | б |
| 4 |  |  | а |  | б |
| 5 |  | а |  | б |  |
| 6 | б |  |  | а |  |
| 7 |  |  | б | а |  |
| 8 | а | б |  |  |  |
| 9 | б |  |  | а |  |
| 10 | а |  | б |  |  |
| 11 |  | а |  |  | б |
| 12 |  |  | б | а |  |
| 13 | б |  | а |  |  |
| 14 | б | а |  |  |  |
| 15 |  |  |  | б | а |
| 16 | б |  |  |  | а |
| 17 | а |  |  | б |  |
| 18 |  |  | б |  | а |
| 19 |  | а |  | б |  |
| 20 |  | а | б |  |  |
| 21 |  | б |  |  | а |
| 22 | б |  | а |  |  |
| 23 |  | а |  | б |  |
| 24 |  |  | б |  | а |
| 25 | а |  |  |  | б |
| 26 |  | б | а |  |  |
| 27 |  |  |  | а | б |
| 28 | а | б |  |  |  |
| 29 |  |  | а | б |  |
| 30 |  | б |  |  | а |
| Сумма |  |  |  |  |  |

Приложение 2

Бланк анкеты

Здравствуйте, в связи с проводимым курсовым исследованием на тему «Роль руководителя в разрешении конфликтов в малом коллективе», просим Вас ответить на следующие вопросы:

1. Часто ли Ваш руководитель (куратор) помогает разрешать конфликты в коллективе (группе)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Каким образом руководитель (куратор) пытается разрешить конфликт в коллективе (группе)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Насколько продуктивной Вы считаете деятельность руководителя (куратора) в разрешении конфликтов в коллективе (группе)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Как часто Вы обращаетесь за помощью к руководителю (куратору) в разрешении конфликта?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Если руководитель (куратор) учувствовал в разрешении конфликта, то всегда ли объективен он был по Вашему мнению?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за участие!!!