Содержание:

Введение…………………………………………………………………….

1. Сущность и виды конфликтных ситуаций ситуаций………………
2. Причины конфликтов, динамика их развития и методы

управления……………………………………………………………

1. Роль личности руководителя в профилактике

Конфликтов……………………………………………………………

1. Позиция руководителя как предпосылка возникновения психологического барьера……………………………………………

Список используемой литературы…………………………………………

Введение

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе общения людей. Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт. Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает по причине материальной неудовлетворенности отдельных сотрудников, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров или личных взглядов.

Отношение руководства к конфликтам априори негативное. Считается, что они нагнетают напряженность в коллективе, снижают показатели работы каждого сотрудника или целых отделов. Дабы умерить желание сослуживцев спорить между собой, в некоторых, особенно западных, фирмах вводятся весьма солидные штрафы, взимаемые с участников конфликта "за совершение действий, ведущих к экономическим потерям компании".

С одной стороны, конфликты, безусловно, вредны, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, замедляют принятие решений. С другой - они имеют очень серьезное позитивное значение, которое часто не берут в расчет. Помните философский закон единства и борьбы противоположностей, без которого не возможен прогресс? Так вот именно по этому закону конфликты в организации являются источником инноваций, стимулируют к изменениям. Запретить конфликт - значит запретить компании расти и развиваться. Также к позитивным функциям подобного противостояния относятся разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, диагностика возможностей оппонентов, выявление управленческих проблем в организации, появление новых правил поведения, сплочение коллектива при противоборстве с внешними трудностями.

Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности.

1. Сущность и типы конфликтных ситуаций

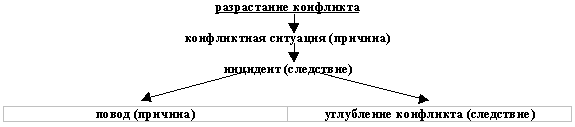
1.1. Сущность конфликтных ситуаций.

Конфликт – это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющий деловую или личную значимость для каждой из сторон.

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент

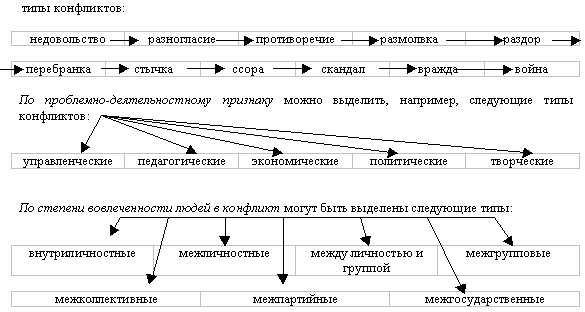
Усиление конфликта – это процесс обострения противоречия и борьба его участников.

Затухание конфликта – это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.



1.2. Типы конфликтных ситуаций.

По степени остроты противоречий, которые возникают, конфликты могут быть подразделены на следующие

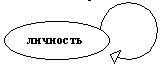


1.2.1. Внутриличностный конфликт

Это тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Его последствия аналогичны последствиям других типов конфликтов.

Ролевой конфликт – это ситуация, когда одному человеку предъявляется противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Схематично внутриличностный конфликт можно изобразить так:



1.2.2. Межличностный конфликт

Этот тип конфликта самый распространенный. Это конфликт, который проявляется между различными субъектами (личностями).

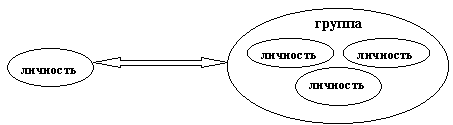
Схематично межличностный конфликт можно изобразить так:



1.2.3. Конфликт между личностью и группой

Это конфликт, возникающий в результате противоречий между личностью и группой.

Схематично конфликт между личностью и группой можно изобразить так:



1.2.4. Межгрупповой конфликт

Конфликт, возникающий в результате противоречий между различными группами.

Схематично межгрупповой конфликт можно изобразить так:



1.2.5.Межгосударственный конфликт

Каждый маленький, локальный конфликт является частью большого, а иногда и глобального конфликта. Например, война на отдельно взятом участке фронта в Великой Отечественной войне – это не что иное, как малая часть войны двух противоборствующих сторон: СССР и фашистской Германии. А война СССР и фашистской Германии – это лишь часть войны всех тех, кто воевал на стороне СССР и тех, кто поддерживал фашистскую Германию.

2. Причины конфликтов, динамика их развития и методы управления.

2.1. Личностные причины конфликтов

Источники (причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями, государствами. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы, включая и руководителя.

Причиной возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

целей, интересов, позиций; мнений, взглядов, убеждений; личностных качеств; межличностных отношений; знаний, умений, способностей; функций управления; средств, методов деятельности; мотивов, потребностей, ценностных ориентаций; понимания: интерпретации информации; оценок и самооценок.

Черты характера, особенности поведения человека характерные для конфликта:

стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово; быть настолько “принципиальным”, что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам; излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях; критика, особенно необоснованная, недостаточно аргументированная; плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется; консерватизм мышления, взглядов, убеждений, не желания преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии; стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь; стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов; излишняя настойчивость (навязчивость); несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека; неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка; инициатива, особенно творческая (там, где это не нужно);

Устранение личностных недостатков – основная цель самосовершенствования личности (самообразования, самовоспитания и саморазвития).

2.2. Причины возникновения конфликтов в коллективе.

Застраховаться от конфликтов практически невозможно, так как в любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки. Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности. Появление информации, приемлемой для одной стороны и неприемлемой для другой (слухи, сплетни), стимулирует неадекватное поведение некоторых сотрудников. Примером такой ситуации может служить проведение аттестации в коллективе, когда работников не поставили в известность об изменении системы отбора и возможных сокращениях. Расхождение ценностей и целей сотрудников с целями организации является весьма существенной причиной для развития споров. Существовали и будут существовать коммуникативные или поведенческие причины, включая поведение сотрудников, несоответствующее ожиданиям окружающих, а также вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, ответственности и т.д. И если при наличии стольких объективных причин застраховаться от конфликта нельзя, то научиться управлять им не только можно, но и крайне необходимо.

2.3. Методы управления конфликтами в коллективе

В современных техниках и методиках управления конфликтами прослеживаются два основных направления. К первому относятся разработанные индивидуально для каждой организации целенаправленные воздействия по минимизации причин, породивших конфликт. Второе направление - коррекция поведения участников противостояния и обучение всех сотрудников организации навыкам цивилизованного общения.

Разработкой программы мероприятий по управлению конфликтами обычно занимаются психологи, состоящие в штате организации, или консультанты по конфликтологии, приглашенные из консалтинговых фирм, тренинговых центров, компаний по сопровождению бизнеса. Кем бы ни была разработана программа мероприятий, ее основная цель - поддержание допустимого уровня конфликтности, позволяющего организации развиваться и не выходящего за контролируемые пределы. Для эффективного достижения поставленных целей необходимо вести работу в обоих направлениях.

2.4. Динамика развития конфликта:

— возникновение конфликтной ситуации,

— осознание конфликтной ситуации,

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

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

3. Роль личности руководителя в профилактике конфликтов.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.

Пять ролей руководителя в разрешении конфликта.

Руководитель может выбрать одну из пяти традиционных ролей медиатора в разрешении конфликта:

1. "третейский судья" - обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется;
2. "арбитр" - то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому;
3. "посредник" - нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам;
4. "помощник" - организует встречу, но не участвует в обсуждении;
5. "наблюдатель" - своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение.

Два подхода в понимании роли руководителя в конфликте

Первый – руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при разрешении межличностных конфликтов:

- необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;

- принятие решения в пользу одной из сторон вызывает негативные эмоции в отношении «арбитра»;

- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;

- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, предполагающего договор между участниками, нет.

Второй подход – руководителю необходимо уметь применять все типы посредничества. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными – роли третейского судьи, помощника и наблюдателя .

4. Позиция руководителя как предпосылка возникновения психологического барьера.

Изучая пути повышения эффективности деятельности руководителей, относящихся к категории «первого эшелона», т. е. низшего звена управления (бригадиры, мастера, младшие командиры, менеджеры групп непосредственных производителей и др.), нужно отметить специфику их позиции — «маргинальность». Известно, что понятие «маргинальный статус личности» впервые возникло в области социологии межкультурных различий. В дальнейшем этот термин был заимствован западными социальными психологами для обозначения человека, который «находится на границе между двумя или более социальными мирами, но не принимается ни одним из них как полноправный участник».

Маргинальный статус личности, занимающей положение руководителя, определяет конфликтность ее положения. Причины маргинальности позиции руководителя обычно связывают с различием экспектаций (ожиданий) вышестоящих руководителей и подчиненных к поведению руководителя. Двойственная позиция (одно и тоже лицо выступает и как руководитель, и как подчиненный) руководителя обусловливает внутреннюю ее противоречивость, которая обостряет необходимость адекватного восприятия им своего окружения. Критерием адекватности поведения вышестоящих руководителей является определение степени соответствия реального поведения ожидаемому.

Исследование межличностного восприятия отношений руководства и подчинения предполагает изучение:

1) восприятие руководителя вышестоящим руководством;

2) восприятие руководителя подчиненными;

3) проблемы, связанные с особенностями восприятия самим руководителем окружения. Руководители, ориентированные на организацию, идентифицирующие себя с ней, оцениваются «сверху» как более эффективные; они в большей степени удовлетворены своей работой, чем те руководители, которые идентифицируют себя с подчиненными или с другой значимой группой.

По мнению ряда авторов, руководство представляет собой адаптивный процесс. Для того, чтобы быть эффективным, руководитель должен приспосабливать свое поведение сообразно ожиданиям всех тех, с кем ему приходиться взаимодействовать. Этот вывод интересен с практической точки зрения, так как «приспособленчество» может сгладить конфликтность позиции руководителя, но в то же время не решит проблему конфликта в целом.

Для этого разрабатывается своеобразный норматив того, как должен восприниматься руководитель своими подчиненными, чтобы быть эффективным:

— во-первых, как «один, из нас»;

— во-вторых, как «подобный большинству из нас»;

— в-третьих, как «лучший из нас»;

— в-четвертых, он должен оправдать ожидания последователей.

Профессиональная деформация личности — причина возникновения психологических барьеров, изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), которые появляются под влиянием выполнения профессиональной роли. Профессиональная деятельность человека — одна из ведущих форм личности. Вследствие единства сознания и деятельности формируется профессиональный тип личности. Профессиональная деформация может отличаться своей направленностью: носить положительный или отрицательный характер. Положительное, воспитывающее влияние профессиональной деятельности проявляется в опыте, навыках и умениях, интересах и потребностях, в добросовестном отношении к труду, дисциплинированности и других положительный чертах характера.

Негативное влияние профессиональной деятельности проявляется в отрицательных сторонах характера, установках. Профессиональная деформация личности может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный характер; проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике.

Заметное влияние оказывает профессия и на личностные особенности представителей тех специальностей, работа которых связана с людьми. Крайняя форма профессиональной деформации личности выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям. Она ухудшает социально-психологический климат коллектива, развитие самой личности, служит основой возникновения психологических барьеров.

Личный жизненный опыт специалиста, составляющий его профессиональное богатство и опору, становится барьером для восприятия нового. Человек заранее уверен, что ему ничего нового не сообщат, а с работой он и так справляется, новая информация поэтому не воспринимается.

Для снятия таких барьеров в системе обучения (переподготовки) или на занятиях, организованных психологической службой учреждения, дают социальные задания, при выполнении которых слушатели убеждаются, что не могут справиться с предложенными заданиями, что заставляет их пересмотреть представления об уровне своей осведомленности. В результате мотивация овладения новой идеей повышается.

Профессиональная роль заметно влияет на личность, преобразует ее облик. Ежедневно на протяжении многих лет, решение типовых задач не только совершенствует профессиональные знания, но и формирует профессиональные привычки, определенный склад мышления, стиль общения. Например, остановившиеся в своем профессиональном росте учителя рассматривают ученика как «тип», абстрагируясь от его индивидуальных особенностей, полагая, что это лентяй, хулиган, растяпа и т. п., снижая тем самым эффективность своего воздействия на него.

Профессиональная деформация преподавателя вуза приводит к появлению в лекциях множества мыслительных и речевых штампов. Эффективность обучения связана с умением упрощать, разъяснять, поэтому педагоги нередко приобретают навык давать любому человеку больше разъяснений, чем нужно. Это выглядит, как стремление поучать, и может вызвать психологические барьеры и конфликты.

У преподавателей языка, например, с годами в речи проявляется особая артикуляция, склонность к повторениям, непроизвольная болезненная реакция на ошибки. Часто, не замечая, они поправляют не только своих учеников. У экономистов, бухгалтеров профессиональные требования способствуют формированию способностей к длительному, сосредоточенному вниманию к отвлеченному знаковому материалу, а вместе с тем в их работе требуется сдержанность в проявлении эмоций, чтобы обеспечить должную объективность результатов. Все это может привести к излишней сухости, педантизму и эмоциональной холодности в общении.

Характер деформации может определяться не только самой профессией, но и положением в иерархии власти. Когда человек обретает определенную власть над другими, а обратные связи, критика, общественный контроль за его поведением ослаблены, то его личность деформируется (трансформируется). Руководитель, постоянно отдающий приказы, подвержен опасности возникновения у него чувства превосходства или даже высокомерия, что ослабляет его способность к самокритике. При этом замечено, что прежде всего при этом страдает чувство юмора, в частности понимание шуток в свой адрес. Подобная нечувствительность закрывает ему пути интеллектуального развития. Должностная приверженность некоторых руководителей к правилам и распорядкам, часто достаточно формальным, способствует иногда общему обеднению их эмоциональной сферы, появлению формализма и сухости в личных взаимоотношениях.

Обыденные наблюдения свидетельствует, что одним из самых распространенных на уровне здравого смысла убеждений является взгляд, согласно которому однообразные виды деятельности, выполняемые в течение длительного времени, становятся менее эффективными, что приводит в итоге к дезорганизации. Это мнение касается также и сферы власти. Нередко думают, что под влиянием времени принимаемые решения тем же самым менеджером, руководителем или политиком, становятся все менее эффективными и рациональными, что возникают коррупционные и патологические явления. Обыденная мудрость гласит, что причинами «порчи» власти являются снижение степени инновационности их деятельности, утомление, ритуализация ее субъектов и отрыв от жизни общества.

Вожди, менеджеры и руководители разного ранга начинают направлять свое внимание на сам процесс хозяйствования и контроля. Удовлетворение им начинают приносить не столько хозяйственные и общественные достижения, сколько такие виды инструментальной деятельности, как процесс принятия решений, дипломатические игры, правительственные ритуалы, церемонии и т. п.

Автономизированная власть перестает быть организующей и руководящей силой; руководители, менеджеры, военные и государственные деятели, которые на пороге карьеры руководствовались чувством долга, начинают сосредотачиваться на второстепенных явлениях, на организационных действиях.

Список использованной литературы.

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для ВУЗов. - М.: ЮНИТИ, 2001.
2. Донцов А.И., Психология коллектива.-М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984 .
3. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии. - Л., 1967 г.
4. Скотт Д.Г., Конфликты пути их преодоления / Внешторгиздат,-Киев, 1991.
5. 23. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1990.