МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В. Н. КАРАЗИНА

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Психология управления»

на тему:

**КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ИХ ПРОФИЛАКТИКЕ И РАЗРЕШЕНИИ**

##### выполнила

##### студенткаIV курса

##### экономического факультета

##### по специальности

«Административный менеджмент»

##### Самойленко Татьяна Евгеньевна

###### **Харьков 2003**

На любом предприятии рано или поздно возникают конфликты – отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликты могут быть конструктивными и деструктивными.

**Деструктивный конфликт** характерен тем, что люди «застревают» на обсуждении личных недостатков друг друга и не захватывают в поле своего взаимодействия собственно те проблемы, которые и вызвали данное напряжение.

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми - от неприятия друг друга до полного разрыва.

**Конструктивный конфликт**, напротив, является нужным и полезным.

Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выявлении позиций часто происходит и так, что сами люди начинают более ясно осознавать свои собственные интересы в ходе объяснения их своим партнерам.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряженной ситуации, но без крика и взаимных упреков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено именно на поиск решения сложных вопросов, а не на взаимное подавление друг друга.

Как сделать деловой конфликт конструктивным?

При обсуждении проблем необходимо, чтобы оба партнера были настроены на понимание друг друга. Именно на понимание, а не на борьбу только за свою позицию.

Каждый партнер должен придерживаться **правил эффективного общения,** которые нельзя нарушать:

1. Нельзя отступать от предметно-содержательного обсуждения проблемы и «переходить на личности».

2. Нельзя смотреть на своего партнера как на врага.

3. Нельзя впадать в безудержный гнев, злость и мщение.

4. Нельзя терять внутреннюю установку на открытость и доброжелательность.

5. Нельзя отстаивать только свои интересы, не учитывая интересы партнера.

6. Нельзя, наконец, выбирать только силовые способы борьбы.

# Причины деловых конфликтов

В организации, учреждении или фирме причины деловых конфликтов могут быть следующие: ограниченность человеческих и финансовых ресурсов, взаимозависимость исполнителей в процессе выполнения производственных заданий, различные представления о целях и ценностях, различия в уровне интеллектуального развития и образованности, а также неумение людей общаться друг с другом.

Типы деловых конфликтов

Различают четыре основных типа деловых конфликтов: *внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.*

**Внутиличностный конфликт** чаще всего проявляется как ролевой конфликт, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования относительно ожидаемого результата его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию о товарах и услуги по выбору или примериванию определенных вещей. При этом заведующий может высказать недовольство, что продавец тратит все свое рабочее время на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела новыми товарами. В этой ситуации, как правило, продавец воспринимает указания своего менеджера (зав. секцией или отделом) как противоречивые и несовместимые.

Внутриличностный конфликт часто возникает и в тех случаях, когда руководитель не имеет внутренней мотивации к осуществлению управления и контроля за деятельностью подчиненных, а также рассматривает свою должность через призму представления, что «бремя власти» является для него непосильно тяжелым. Острый внутриличностный конфликт возникает и тогда, когда в группе работников складывается ситуация, требующая от руководителя авторитарных, директивных способов воздействия, но по своим коммуникативным установкам руководитель испытывает внутреннее сопротивление силовым способам управления и теряет контроль над возникшей ситуацией.

Многие внутриличностные конфликты возникают также из-за рассогласованности производственных требований с личными потребностями и ценностями работников, функциональными перегрузками или, наоборот, недогрузками рабочего времени, когда сотрудники имеют неоправданно много свободного времени. Для работающих женщин актуален внутриличностный конфликт, сопряженный с невозможностью согласовать производственные и карьерные цели с целями семейной жизни и воспитания детей.

**Межличностный конфликт** часто проявляется в борьбе руководителей за человеческие и финансовые ресурсы, возможность разрабатывать и реализовывать выгодные для них проекты, рабочее время, возможность использовать оборудование, производственные мощности и контрольно-измерительную аппаратуру.

Межличностные конфликты ярко проявляются в столкновении различных индивидуально-темпераментных свойств работников. Например, психологические несовместимыми могут быть два сотрудника, имеющие выраженные холерические типы темпераментов: активные, стремящиеся к лидерству, не терпящие возражений, имеющие высокую скорость принятия решений, вспыльчивые, конфликтные, имеющие слабый самоконтроль.

Межличностные конфликты проявляются также в процессе конкурентной борьбы за реальную власть - освободившееся «кресло» или «портфель». Так, большинство деловых интриг, стратегического движения и тактических приемов, давления на партнера и манипулирования им, наступлений и защит, демонстрируемых и скрытых целей связаны прежде всего с борьбой за положение, позволяющее более эффективно управлять ситуацией, человеческими и финансовыми ресурсами, что позволяет честолюбивому человеку почувствовать удовлетворение от процесса самоутверждения в профессиональной сфере и системе власти.

**Конфликт между личностью и группой** возникает в тех случаях, когда конкретный сотрудник отказывается выполнять групповые требования или принимать групповые ценности. Например, кто-то стремится к солидному заработку, перевыполняя нормы и осуществляя сверхурочную работу. Группа может проявлять отчетливое негативное отношение к «чрезмерному усердию» такого работника по причине того, что своей активностью он способствует повышению «планки» и может вызвать серьезное усиление требований со стороны руководства. В этом случае коллектив, как правило, старается «держать среднюю планку», с тем чтобы обеспечить более комфортные условия своей работы.

Возникновение конфликта между отдельной личностью и работающей командой возможно и тогда, когда сотрудник занимает позицию, принципиально отличающуюся от общей позиции группы. Конфликт возникает также на почве существующего противоречия в должностных обязанностях менеджера: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность труда и соблюдать правила и процедуры техники безопасности. Если руководитель излишне склонен к применению только административных, авторитарных и силовых способов воздействия на подчиненных, он может стать непопулярным в коллективе, и со временем в группе возникает противодействующий лидер. В результате группа может снизить производительность труда вплоть до полного отказа от работы.

**Межгрупповой конфликт** часто возникает из-за различия в целях. Например, отдел продаж и сбыта часто ориентирован на покупателя, в то время как производственные отделы больше интересуются соотношением затрат, эффективностью и экономией.

Межгрупповой конфликт может возникнуть также по причинам противостояния руководителя и неформального лидера в коллективе, когда работающая группа «раскалывается» на две подгруппы — сторонников официального руководства и единомышленников лидера. «Раскол» трудового коллектива возможен и тогда, когда конфликтуют два лидера, а руководитель реализует слишком мягкий стиль управления, теряет реальную власть и не контролирует ситуацию.

# Последствия деловых конфликтов

Последствия деловых конфликтов могут быть позитивными и негативными. **Позитивные последствия** разрешения конфликтной ситуации выражаются в поиске и выработке взаимоприемлемых решений, снятии враждебности в состоянии деловых партнеров по отношению друг к другу, внутреннем ощущении возникновения социальной справедливости в отношениях, эмоциональной разрядке, психологическом обновлении отношений, возникновении более глубокого и адекватного взаимопонимания между людьми, появлении объективных и субъективных условий для делового сотрудничества, совместной профессиональной деятельности и коллективного процесса принятия решений, творчества и разработки оригинальных способов снятия проблем учитывающих как можно более вариативное «поле» их решения.

**Негативные последствия** деловых конфликтов проявляются в неудовлетворенности деловых партнеров, их плохом самочувствии, увеличении текучести кадров в организации в целом или в отдельном подразделении, уменьшении стремления к сотрудничеству, усилении личной враждебности и противодействии деловых партнеров по отношению друг к другу, в излишне выраженной преданности по отношению к своей группе, своему лидеру и своей команде, проявлении непродуктивной конкуренции по отношению к другим группам, формировании представления о другой стороне как стороне «врага», в уменьшении деловых коммуникаций вплоть до их полного исчезновения, резком переходе взаимодействий с предметно-содержательного общения на общение сугубо личного порядка с претензиями и сверхкритичными оценками, наконец, в смещении акцента — придании большего значения «победе» в конфликте, нежели действительно решению возникших проблем.

Улаживание конфликта при помощи административных способов воздействия

Улаживание деловых конфликтов может производиться при помощи сугубо административных способов, которые имеет право применить руководитель работающего коллектива.

**Разъяснение требований.** Руководитель стремится как можно более четко сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчиненные обладают высокой квалификацией и большим опытом работы. Если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не дать результата.

**Выдача задания.** Среди подчиненных — люди различного склада характера, неодинакового уровня знаний и опыта, имеющие разное отношение к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо учитывать эти моменты.

**Система наказания и вознаграждения.** В сфере деловых взаимодействий особенно эффективны распоряжения и приказы руководителя о лишении премии провинившегося сотрудника. А в качестве награждения за успешную работу - благодарность, различные способы материального поощрения, повышение по службе.

Руководитель должен обеспечивать условия, чтобы сотрудник получал адекватную оценку своего труда: поощрение и похвалу за успехи и конструктивную критику за ошибки и промахи.

**Формула отрицательной оценки.** С тем чтобы отрицательная оценка действий подчиненного была эффективной, руководитель должен учитывать тот факт, что его высказывание должно содержать четыре основных части.

*Первая часть:* фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека. Можно сказать следующие слова: «Я всегда Вас уважал за тщательность и надежность в работе».

*Вторая часть:* формулирование критической оценки. Предложение может выглядеть следующим образом: «Но сегодня, прочитав Ваш отчет, я вижу, что Вы ошиблись...»

*Третья часть:* признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку. К примеру, может быть такая фраза: «Все ошибаются. Ваши высокие качества для меня вне всяких сомнений».

*Четвертая часть:* выстраивание позитивной перспективы на будущее. Можно сказать: «Я уверен, что завтра Вы сможете все исправить и впредь ошибок не допускать».

**Иерархия подчинения.** Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях может быть эффективным при использовании реальной власти, соответствующей должностному статусу руководителя. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняли и перед кем должны персонально отчитываться.

Принуждение относится к властным мерам управления. Подчинение и принуждение эффективны в тех случаях, когда руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

Подчиненные по-разному реагируют на власть и принуждение. Выделяются три основных типа подчинения.

*Подчинение при внутреннем протесте.* Работник настроен против распоряжений руководителя. Подчинение как таковое ему неприятно и вызывает у него внутренний протест и раздражение.

К подчиненным такого типа руководителю необходимо предъявлять требования, не подчеркивая своего вышестоящего положения. Деловое взаимодействие с такими подчиненными следует строить на партнерской основе. При формулировании задания желательно выбрать тон совета или предложения, поскольку жесткий приказ или принуждение вызывают у такого подчиненного обиду и стремление к протесту.

*Подчинение без самостоятельности («Пусть думает начальство»).* С целью развития у такого работника личной инициативы желательно формулировать для него задание в виде проблемы и не предлагать ее готового решения. Если все же руководитель знает, что сотруднику необходима помощь, можно предложить ему несколько вариантов решения с тем, чтобы дать подчиненному возможность выбрать из них наиболее оптимальный.

*Осознание объективной необходимости подчинения.* Работник такого типа — наиболее ценный и надежный. Чувство подчинения не вызывает у него болезненных реакций, а рассматривается как необходимое условие во взаимодействиях с руководителем. Обычно у таких людей высоко развито чувство собственного достоинства, для подкрепления которого они, как правило, стремятся к высокому профессионализму. Такие подчиненные легко выполняют дисциплинарные требования. При стремлении к подчинению могут также проявлять ответственность и инициативу в работе.

# Психологические способы регуляции деловых конфликтов

К сугубо психологическим, или «мягким», способам регулирования деловых конфликтов относятся организация партнерства, коммуникативного перерыва в отношениях, а также сглаживания.

**Организация руководителем равноправного партнерства** с подчиненным — это демократический способ улаживания делового конфликта. В этом случае руководитель стремится принять решение, удовлетворяющее обе стороны, участвующие в конфликтной ситуации, и достичь обоюдных целей: целей управления и целей исполнения.

**Способ коммуникативного перерыва** в ходе деловых взаимодействий может быть эффективным после «вспышки» конфликта, когда участники конфликтной ситуации находятся в разгоряченном и «взрывоопасном» состоянии. Если руководитель продолжает обсуждение проблемных моментов конфликта, через какое-то время может возникнуть опасность полного разрыва отношений. Поэтому откладывание сложного обсуждения на приемлемый временной период с тем, чтобы люди упокоились и стали способными к разумному принятию решений, может быть очень эффективным.

**Коммуникативный прием сглаживания** проявляется в том, что руководитель стремится не попадать в напряженную ситуацию конфликта, придерживаясь следующих позиций: «Конфликт может отрицательно сказаться на эффективности общей работы» или «Надо уметь работать без конфликтов». В случае сглаживания конфликта руководитель или подчиненный стараются выступить миротворцами, декларируя следующие принципы: «Мы все выполняем общую работу», «Это не имеет большого значения», «Давайте не ссориться и стремиться к конструктивному взаимодействию».

При возможной высокой эффективности метода сглаживания все же в практике управленческой деятельности замечено, что бесконфликтные взаимодействия невозможны. Задача не в том, чтобы избегать конфликтов, а чтобы конфликтовать конструктивно, улучшая взаимопонимание и повышая результативность труда. Сглаживание конфликтной ситуации на какое-то время может быть эффективным, однако затем может последовать мощный взрыв напряженности и раздражения. Подавленный, невыявленный и психологически и содержательно не проработанный конфликт вспыхивает и развивается еще более интенсивно. Довольно часто отрегулировать такой конфликт чрезвычайно трудно.

# Переговоры в конфликтной ситуации

В любом коллективе иногда возникают «затяжные», хронические конфликты. Если в первом случае конфликт был подавлен излишне авторитарными способами или его «замяли», а проблема осталась нерешенной, возникает опасность неоднократного повторения конфликта с постепенным его усилением. Со временем формируется специфический «конфликтный сценарий», когда при «запуске» того или иного, казалось бы, незначительного действия начинает раскручиваться конфликтный механизм, остановить который невозможно. И пока не реализуются все этапы конфликта, он не затихает.

Для таких случаев хронических деловых конфликтов разработана специальная переговорная техника, при помощи которой возможно конструктивное разрешение конфликтной ситуации.

**Время регулирования конфликта.** Регулирование конфликта при .помощи данной переговорной техники должно проводиться после его окончания, примерно через 6-18 часов после того, как он «прогорел». Сразу же после конфликта проводить обсуждение является неэффективным, поскольку участники еще остаются во власти своих негативных эмоций и вместо разрешения проблемы можно заново повторить конфликтную ситуацию. Но и организация обсуждения через несколько дней или недель после конфликта также может не дать результата, потому что многие тонкости и нюансы имеющихся позиций будут утрачены или просто забыты.

Для переговоров необходимо назначить **время и место**.

# Правила ведения переговоров

*Правило 1.* Запрещается использовать силовые приемы (упреки, давление, шантаж, манипулирование).

*Правило 2.* Есть и еще одно условие. Участники встречи не должны приходить с готовым решением. Оно должно быть сформировано в ходе переговоров. При этом важно, что такое решение должно выступить «третьим вариантом».

*Правило З.* После обозначения времени переговоров ни один из участников встречи не имеет права покинуть эту комнату раньше условленного времени.

**Организация переговорного процесса.** Начать переговоры необходимо с фраз приветствия, благодарности партнеру за его желание конструктивно урегулировать конфликт, выражения оптимизма («Все у нас получится») и изложения проблемы в открытой, объективной форме.

Открытые переговоры должны вестись до того момента, пока между участниками, находившимися ранее в состоянии «Я и ты против друг друга», не возникло состояние единства: «Мы вместе против проблемы».

Оформление «соглашения» начинается в момент коммуникативного, личностного и содержательного объединения партнеров по переговорам. На этой фазе необходимо выработать программу действий по предотвращению конфликта. При этом важно, чтобы содержание такой программы состояло из конкретных предложений, ответственность за реализацию которых берут на себя обе стороны.