

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим условием эффективного функционирования многообразных организаций разного уровня выступает объективная зависимость конструктивного решения проблемы управления конфликтами в организации. Реальность такова, что по имеющимся в мире наблюдениям, управляющие компании растрачивают до четверти собственного рабочего времени на разрешение различного рода конфликтных ситуаций. Трудно представить управляющего руководителя, который ни разу не встречался бы с проблемой улаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками или подразделениями. Как правило, такая ситуация воспринимается как сбой в работе организации, как помеха в обычной деятельности. Большинство руководителей, столкнувшись с конфликтной обстановкой, ощущают недовольство и раздражение, вызванное необходимостью отвлекаться от прямых задач и растрачивать время, которого и так постоянно не хватает, на разрешение мелких «дрязг» или крупных склок. А то, какую модель поведения в конфликтной ситуации выберет руководитель, зависит дальнейшее существование его организации. Не маловажен при решении конфликта в организации и стиль управления коллективом.

В российской социальной реальности, выживание организаций в условиях рыночных отношений с максимально жесткой конкуренцией остро ставит проблемы, связанные с выработкой механизмов и программ, обеспечивающих "защиту" предприятий от деструктивных конфликтов, усиливающих их экономическую и психологическую надежность. В связи с этим становится очевидной необходимость формирования у руководителей организации адекватного и конструктивно-творческого подхода к конфликтам в коллективе.

Руководителей различных организаций конфликт касается постоянно, потому что от этого зависит эффективность функционирования структурного подразделения или организации в целом. Какую бы ступень организационной управленческой иерархии ни занимал управляющий, объективная необходимость регулирования конфликтов во благо эффективной деятельности организации подразумевает его умение проходить между двух крайних позиций в отношении конфликта.

С одной стороны, управляющий не должен занимать положения невмешательства в конфликтную ситуацию служащих организации, либо приспособления к нему, руководствуясь популярным принципом "двое в драку, а третий – не лезь", надеясь на то, что конфликтующие стороны, исчерпав свои ресурсы, сами прекратят конфликт.

С другой стороны, управляющий не должен сосредотачивать свое основное внимание только на внешних проявлениях своей активности и решительности в управленческом влиянии на конфликт, полагаясь известным принципом: "главное – не победа, а участие".

Необходимо понять, какой механизм поведения при возникновении конфликта выбирают руководители, и зависит ли это от стиля его руководства. Это и обусловило выбор нашей темы: «Взаимосвязь модели поведения в конфликтной ситуации и стиля управления коллективом».

Актуальность: в настоящее время исследование модели поведения в конфликтной ситуации руководителей в организационной сфере относится к наиболее динамично развивающейся области психологии. Однако слабо изучена до сих пор взаимосвязь моделей поведения со стилем руководства. Поэтому имеет смысл исследовать данную взаимосвязь.

Цель: изучить модели поведения руководителей в конфликтной ситуации и стиля их управления коллективом.

Объект: руководители организации.

Предмет: процесс изучения поведения руководителей в конфликтной ситуации и стиля их управления.

Гипотеза: существует связь между моделью поведения руководителей в конфликтной ситуации и стилем их управления коллективом.

Задачи:

- изучить основную и дополнительную литературу по данной теме, а так же проанализировать собственно избранную литературу. Обобщить и систематизировать полученные знания;
- сравнить подходы различных авторов к рассмотрению понятия стиля управления;

- рассмотреть модели поведения в конфликтной ситуации;
- составить программу исследования и краткую характеристику методик изучения;
- Проанализировать результаты исследования.

Теоретические основы: информационной базой исследования послужили работы К. Левина, У. Томаса, Розенцвейга-Хорста, Быкова С.В., Джорджа Дж. М., Кильмашкиной Т.Н., Мандель, Б.Р. и других ученых.

Методы и методики диагностики:

Методы: поиск информации, анализ, сравнение, обобщение, синтез. Тестирование, опрос.

Диагностические методики:

- Проективная методика Розенцвейга-Хорста;
- Опросник У. Томаса «Стиль поведения в конфликте».
- Тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки".

Практическое значение: полученные результаты предназначены руководителям различных организаций для понимания своей модели поведения и использования данных в соответствии со своим стилем руководства при возникновении конфликтной ситуации в коллективе.

Структура исследования: Работа состоит из введения, 2 глав, включающих параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений. Всего 35 страниц, без приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1 Понятие стиля управления и подходы к изучению

Стиль управления (психолог А. А. Урбанович) – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности[1].

Известный немецкий психолог К. Левин описал три основных стиля управления: либеральный, авторитарный и демократический. Он считал, что каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся определенной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления.

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствует низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется элемент игровой деятельности.[2]

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но меньшую удовлетворенность, чем демократичное. Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными.

Таким образом, исследования Левина основывались, прежде всего, на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства. В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

Отечественный ученый А. Л. Журавлев дает свое определение стиля руководства. **Стиль руководства** – это индивидуально-типологические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций.

В отличие от Левина он выделяет: директивный стиль управления, коллегиальный стиль руководства, либеральный стиль руководства.

По мнению зарубежного ученого М. Х. Мескона, **стиль руководства** - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации[3].

Он утверждал, что стиль управления выражается через способы (приемы), с помощью которых руководитель побуждает коллектив к деятельности по достижению поставленных целей и контролирует ее.

Термин стиль руководства большинству из нас интуитивно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки дать определение понятию. Нами рассмотрены различные подходы к определению понятия стиля руководства с точки зрения отечественных и зарубежных авторов. Сравнив мнения и подходы различных авторов к рассматриваемому вопросу, мы пришли к выводу, что никто из них не дает четкого определения стиля управления. Однако, наиболее точно соответствует теме нашей работы теория Курта Левина. Поэтому, говоря далее, в течение всей работы, о стиле руководства, мы будем иметь в виду, что это либеральный, авторитарный и демократический стиль воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с поставленной целью. Подход этого немецкого ученого мы возьмем за основу в нашем исследовании.

Но перед тем как приступить к исследованию, необходимо учитывать, что руководитель с тем или иным стилем управления в конфликтной ситуации применяет свои модели конфликтного поведения. Рассмотрим подробнее само понятие конфликта и проявления конфликтного поведения с его слабыми и сильными сторонами.

1.2 Поведение в конфликтной ситуации

Для начала определим, что такое конфликт.

1. Состояние открытой, часто затяжной борьбы; сражение или война
2. Состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей.
3. Психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций.
4. Противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет.

Конфликт – столкновение противоречивых или несовместимых сил, противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между сторонами.[\[4\]](#)

Конфликтное поведение – это результат научения агрессивным моделям поведения, – прежде всего, в семье и, конечно же, в социуме – посредством СМИ, стереотипов и традиций, которые усваиваются в процессе социализации растущего человека[\[5\]](#).

Конфликты случаются во всех слоях общества, но можно выделить следующие виды по количеству людей, участвующих в конфликте: межличностные, межгрупповые, конфликты между личностью и группой, межинституциональные или внутри-институциональные. Также, конфликт может быть внутриличностным, как отражение борьбы противоречий и желания саморазвития.

Виды конфликтов по типу области возникновения затрагивают различные сферы человеческой деятельности, такие как социальные, военные, культурные, националистические, политические, экономические, экологические, идеологические, семейно-бытовые.

Причины конфликтов на первый взгляд кажутся многочисленными и индивидуальными, с одной стороны это так, но с другой их тоже можно классифицировать и обобщить. Самыми распространенными являются следствия неудовлетворительных коммуникаций, ограниченности ресурсов, неудовлетворенность властью. Положительное развитие вышесказанных причин является базовой потребностью, так как включает в себя физиологические нужды (ограниченность ресурсов может перерасти в голод, например) и предоставляет чувство безопасности. Определение причин с точки зрения личности требует большой наблюдательности, так как человеческая сущность имеет огромное множество форм проявления личных качеств. Изначально агрессивный настрой восприятия ситуации, замкнутость и избегание контактов с обществом, нервный тип темперамента, подозрительность и неприятие помощи, склонность к тотальному контролю, нарциссизм, неспособность к эмпатии, пренебрежение к другим людям и позиционирования себя как конкурента – основные из причин.

Также следует отметить, что существуют конфликты заведомо неразрешимые. Такие конфликты рассматриваются как неуправляемые. Л. Гринхелг выделяет следующие причины неуправляемого конфликта:

1. Одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта
2. Эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно
3. Конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни

И действительно, если, например, обе конфликтующие стороны получают удовольствие от того, что заставляют морально страдать друг друга, или одна из сторон считает, что вторая недостаточно подавлена психологически, конфликт не имеет шансов на разрешение по крайней мере до тех пор, пока стороны не пересмотрят свое отношение к проблеме.

Следующая градация после неуправляемого конфликта - трудноразрешимый конфликт. Факторы, обуславливающие трудноразрешимость: обе стороны рассматривают конфликт как борьбу, т.к. находят свои интересы взаимоисключающими; участники трактуют суть конфликта по-разному в связи с разными ценностями или разным восприятием сути происходящего; устоявшийся конфликт, нарушение равновесия которого приводит к обострению.

Особенности поведенческих проявлений зависят от значимости ситуации для личности, от характера взаимоотношений с группой, членом которой он является, от групповых норм, ценностей, ролевых предписаний и др.[\[6\]](#).

Многие ученые отмечают, что конфликтное поведение возникает на базе ситуационных факторов. Более того, отрицательные модели, стереотипы поведения усваиваются гораздо продуктивнее и быстрее, чем положительные.

Модели конфликтного поведения это отражение установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.[\[7\]](#)

В специальной литературе рассматривают три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую.

- Конструктивная модель поведения личности в конфликте характеризуется тем, что индивид стремится уладить конфликт, нацелен на поиск приемлемого решения, отличается выдержкой и самообладанием, доброжелателен к сопернику, открыт и искренен, лаконичен и немногословен в общении.

- При деструктивной модели индивид постоянно стремится к расширению и обострению конфликта, унижает соперника, негативно отзывается о партнере, проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, грубо нарушает этику общения.

- Конформистская модель характеризуется тем, что личность ведет себя пассивно, склонна к уступкам, непоследовательна в оценках, суждениях, поведении, легко соглашается с точкой зрения соперника, уходит от острых вопросов.[\[8\]](#)

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, условиями конфликтной ситуации, особенностями межличностных отношений и индивидуально-психологического состояния субъектов конфликтного противостояния.

Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель по сути дела является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.[\[9\]](#)

Сам стиль поведения в конфликте определяется:

- Во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании;

- Во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп – индивидуальные или совместные[\[10\]](#).

Зарубежный ученый К. Томас выделяет следующие способы поведения в конфликтной ситуации[\[11\]](#):

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- 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.

Различные стили поведения в конфликте имеют свои слабые и сильные стороны.

Сильные и слабые стороны проявления конфликтного поведения:

Сильные стороны проявления поведения в конфликтной ситуации:

1. Конфликт разрешается без ущерба.
2. Стороны сохраняют общение, даже, возможно, улучшают взаимопонимание.
3. Относительно безболезненно урегулирован конфликт за счёт одной из сторон.

Слабые стороны проявления поведения в конфликтной ситуации:

1. Слишком много затрачивается времени, иногда стороны просто не могут сотрудничать ни при каких обстоятельствах, так как стоят на разных мировоззренческих позициях.
2. Сложно достигнуть, не получив желаемого в полном объёме, всегда остаётся риск повторного конфликта.
3. Скоро он может разразиться с новой силой, ведь проблема так и не была решена.
4. Одна из сторон может окончательно потерять свою позицию, что породит ненависть и новые конфликты.

Модели поведения определяют действия участников конфликта, его динамику и способы разрешения.

Существует несколько эффективных способов разрешения конфликтных ситуаций. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие стилей руководства или

характеров, хотя, конечно, и они могут стать причиной или развитием конфликта в каком-то конкретном случае[12].

По мнению профессора кафедры теории и социологии управления органами внутренних дел, Т.Н. Кильмашкиной, **управление конфликтом** - сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться использовать правильное поведение и разрешить его неконфликтными способами[13].

Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Для того чтобы избежать конфликтов с сотрудниками, необходимо[14]:

- в общении с подчиненными использовать спокойный тон и вежливость в сочетании с твердостью, не допускать грубости в обращении с сотрудниками, потому что грубостью нельзя добиться желаемого эффекта, наоборот, руководитель чаще всего получает отрицательный результат, так как подчиненный вместо работы заикливается на обиде и переживаниях;
- ругать сотрудника за некачественную работу только в индивидуальном порядке, так как кулуарный разговор спасает его от позора, а взамен руководитель может рассчитывать на благодарность и заверения, что подобное больше не повторится; в противном случае сотрудник вместо того, чтобы исправлять ошибку, будет тратить время на переживания по поводу пережитого позора;
- хвалить сотрудника за качественную работу при всем коллективе, так как человеку всегда приятно, когда его усилия замечает руководитель, и тем более делает это при всех сотрудниках; в противном случае он станет считать, что его успехи никому не нужны, и в дальнейшем не будет стараться работать качественно;
- не допускать панибратства в отношениях с подчиненными, соблюдение субординации необходимо, иначе станет невозможно ничего потребовать от своих подчиненных;
- быть объективным по отношению ко всем сотрудникам, а это означает, что руководитель должен повышать или понижать в должности, штрафовать и увольнять сотрудников по справедливости, относясь ко всем сотрудникам одинаково (критерием для повышения может быть только стабильно успешная

работа того или иного сотрудника, а для наказания — стабильно плохая); иметь любимчиков и нелюбимых сотрудников недопустимо, так как хорошо работающий сотрудник с "неудобным" характером лучше, чем плохо работающий подхалим;

- выступать в роли арбитра, а не адвоката одной из сторон, лучше всего объективно выслушать обе стороны, а затем принять объективное решение;
- быть вне конфликта, не участвовать в нем, не передавать сплетни, так как, находясь за пределами конфликта, легче вовремя его ликвидировать;
- решительно пресекать склоки, сплетни и ябедничество, для чего можно на первый раз оштрафовать уличенного в этом сотрудника и строго предупредить его о недопустимости подобного поведения, а если это не поможет, то этого сотрудника нужно уволить, чтобы не создавать прецедентов; так же следует поступать и с теми, кто привык "выступать" по любому поводу, тем самым мешая работать другим;
- если примирение между двумя сотрудниками невозможно, необходимо обязать их общаться по делу, так как работа не должна страдать из-за чьих-то эмоций.

Менеджеры должны тратить свое рабочее время на улаживание конфликтов. Поскольку менеджеры неизбежно работают в условиях межгрупповых конфликтов, они вынуждены их нейтрализовывать. Неспособность делать это может привести к катастрофическим последствиям. Конфликты способны вызвать у сотрудников чувство отчуждения, снижать результативность работы и даже приводить к отставкам.

Руководитель должен помнить, что конфликты могут разрешаться через официальные органы третьей стороны. Третьей стороной может быть более крупная организация, которая просто приказывает прекратить конфликтное поведение под угрозой увольнения (как в случае запрещения правительством стачек и локаутов в трудовых спорах, которые угрожают национальным интересам), или же это могут быть посредники.

Менеджеры должны сознавать, что, так как причины конфликтов различны, то и модели поведения так же различаются в зависимости от обстоятельств. Модель поведения в конфликтной ситуации зависит от многих факторов, включая причины его возникновения и характер взаимоотношений между менеджерами и конфликтующими группами[15]. Так же модель поведения в конфликте может зависеть от стиля индивидуального руководства менеджера.

Меры по минимизации конфликтов включают: временные паузы и обдумывания перед действиями; меры по формированию доверия; усилия по пониманию мотивов конфликта; выслушивание всех заинтересованных сторон; поддержание позиции равноценного обмена; обучение всех участников техникам работы с конфликтами; готовность признавать ошибки; поддержание равного статуса всех участников конфликта.

Здесь не может быть жестких рекомендаций. Все зависит от характера того или иного конфликта, условий его протекания. Решений в конфликтах, как и результатов этих решений, бывает несколько, и все они могут быть правильными. Неважно, какое из них будет выработано, главное, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло противоборствующие стороны. При этом следует помнить, что вмешательство в конфликт даже с самыми благими намерениями непременно требует высокого уровня профессионализма, в противном случае можно лишь осложнить его.

Практически невозможно встретить человека, который никогда не участвовал в конфликте. Размолвки могут происходить, как с близкими людьми, так и с малознакомыми. Конфликт означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, жизненно важные установки, властные полномочия, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Но порой опасен не сам конфликт, а неумение управлять им.

В заключение хочется подчеркнуть, что конфликты в отношениях между людьми неизбежны, они являются результатом естественного развития делового, служебного и неформального общения сотрудников. Основная проблема заключается не в самом факте возникновения конфликта, а в модели поведения в нем – конструктивном или деструктивном.

Таким образом, умение руководителя вести себя в конфликтной ситуации, возникающей в ходе его профессиональной деятельности, является одним из компонентов его профессионального мастерства.

Выводы по Главе 1.

- Изучив теоретическую литературу по данной теме, мы обобщили полученные знания и систематизировали их.

- Сравнив подходы различных авторов к рассмотрению понятия стиля управления, мы пришли к заключению, что Курт Левин наиболее точно характеризует понятие стиль руководства. Поэтому говоря о стиле руководства, мы имели в виду воздействие руководителя на подчиненных в соответствии с поставленной целью. Подход этого немецкого ученого мы взяли за основу в нашем исследовании, в котором выявили такие стили, как либеральный, авторитарный и демократический.

- Далее мы рассмотрели модели поведения в конфликтной ситуации. Модели поведения в конфликте это отражение установки участников конфликта на его динамику и способ управления. Управление конфликтом - сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта.

- Мы рассмотрели конструктивную, деструктивную и конформистскую модель поведения. Отметим слабые и сильные стороны такого поведения. Нужно адекватно оценивать ситуацию и общаться с оппонентом в зависимости от нее. Только так получится заранее смягчить неприятные последствия конфликта.

- За основу изучения стилей поведения в конфликте, мы взяли исследования К. Томаса, который выделяет следующие способы поведения в конфликтной ситуации: соревнование (конкуренция), приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

Проверим эмпирически взаимосвязь модели поведения в конфликтной ситуации руководителей и стиля управления коллективом.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗИ

2.1 Программа исследования и краткая характеристика методик изучения

Целью исследования является выявление взаимосвязи модели поведения руководителей в конфликтной ситуации и стиля управления коллективом.

Объект исследования – руководители в конфликтной ситуации.

Предмет исследования – уровень конфликтности и модель поведения в конфликте. Стиль руководства.

Гипотеза исследования – стиль управления коллективом влияет на модель поведения в конфликте.

Цель и гипотеза исследования определила основные **задачи**:

1. Подобрать диагностические методики;
2. Определить уровень конфликтности начальников, модель поведения в конфликте и стиль управления.
3. Выявить влияет ли стиль управления коллективом и уровень конфликтности руководителя на модель поведения в конфликте.

Выборка исследования: руководители различных организаций, индивидуальные предприниматели, имеющие в непосредственном подчинении от 3 человек. Всего было опрошено 12 руководителей, 6 женщин и 6 мужчин от 18 до 60 лет.

Ход исследования

Для определения уровня конфликтности руководителей и модели поведения использовались следующие методики:

1. Проективная методика Розенцвейга-Хорста.

Цель: выявление уровня конфликтности начальства.

Методика состоит из 6 рисунков, на которых изображены лица, находящиеся в фрустрирующей ситуации. Для простоты подсчета и интерпретации результатов введен ключ теста по аналогии с тестом Розенцвейга – Хорста. Исследование проводилось индивидуально.

2. Опросник У. Томаса «Стиль поведения в конфликте».

Цель: Определение ведущего стиля поведения в конфликте.

Методика состоит из 30 пар суждений (высказываний), соответствующих типичному поведению в конфликтных ситуациях.

Результаты теста можно подсчитать, используя ключ. Подсчитав количество совпадений и получить сумму баллов по каждому стилю.

П - противоборство

С - сотрудничество

К - компромисс

И - избегание

У - уступка

Исследование также проводилось индивидуально.

3. Тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки"[\[16\]](#).

Цель: выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Тест состоит из 60 вопросов, обработка ответов которых позволит определить стиль руководства руководителей: авторитарный, либеральный или демократический, и степень их выраженности.

В связи с поставленной целью исследование проводилось в два этапа:

1 этап - в исследовании принимали участие 12 руководителей. Применялась проективная методика Розенцвейга-Хорста «Способы эмоционального реагирования в конфликтных ситуациях» и Опросник У. Томаса «Стиль поведения в конфликте».

2 этап заключался в определении стиля руководства у опрошенных ранее руководителей. Применялся тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки".

2.2 Результаты исследования и их интерпретация

Исследование проводилось среди руководителей организаций в удобное для них время, в привычной для испытуемых обстановке или удаленно посредством ссылки на тест, индивидуально, что повышает качество обследования.

Анализируя полученные данные, мы выделили начальников с высоким уровнем конфликтности, низким уровнем конфликтности и средним уровнем конфликтности, которые представили на диаграмме 1.

Диаграмма 1

Уровень конфликтности начальников

Руководители, показавшие высокий уровень конфликтности (33%) от общего числа руководителей часто раздражительны по отношению к подчиненным, обладают крайне низкой эмоциональной устойчивостью, неуравновешенны, для них характерны высокие индексы реактивной и спонтанной агрессивности, в отличие от руководителей с низким уровнем конфликтности (17%), которые практически не проявляют немотивированной раздражительности к подчиненным, общительны, уравновешенны. Начальники, отнесенные к среднему уровню конфликтности (50%), действуют «по ситуации», в ситуациях несущих им большую уверенность они, как правило, достаточно спокойны (не конфликтны), в остальных ситуациях у данных руководителей возрастает конфликтное поведение.

Таким образом, подытоживая вышесказанное можно говорить о нестабильной обстановке в коллективах опрошенных руководителей. Из всех респондентов лишь 17% - 2 человека, способны решать конфликты адекватными способами, сохраняя эмоциональную устойчивость, уравновешенность.

Результаты тестирования руководителей по методике К. Томаса «Стиль поведения в конфликте», распределились следующим образом: Стиль поведения в конфликте «противоборство» было выявлено у 33% опрошенных, стиль поведения «сотрудничество» - 17%. Стиль поведения «компромисс» выявлен лишь у 8% опрошенных, «избегание» - 25%, стиль поведения «уступка» у 17 % опрошенных (таблица 1 и диаграмма 2).

Таблица 1

Результаты стиля поведения руководителей в конфликтной ситуации

№ респондента	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступка
1	1				
2				1	
3	1				

4			1		
5	1				
6					1
7				1	
8	1				
9				1	
10	1				
11	1				
12				1	
%	33% (4 чел)	17% (2 чел)	8% (1 чел)	25% (3 чел)	17% (2 чел)

Диаграмма 2

Стиль поведения в конфликте руководителей, в %

Таким образом, стили поведения в конфликтах у руководителей имеют достаточно неоднородную структуру. Стиль противоборство характерен 33% опрошенных, избегание – 25%, по 17% опрошенных предпочитают сотрудничество и стиль уступки, стиль компромисс характерен для 8%.

Рассмотрим теперь взаимосвязь уровня конфликтности руководителя и его стиля поведения в конфликте. На основании данных были выделены три группы руководителей, которые представлены на диаграмме 3, в %:

- Группа 1: с оптимальным уровнем конфликтности;
- Группа 2: с ситуативным уровнем конфликтности;
- Группа 3: с высоким уровнем конфликтности.

Диаграмма 3

Конфликтность руководителей по группам, в %

В первую группу (25%) вошли те руководители, которые по данной методике показали низкий уровень конфликтности и стиль поведения в конфликте «Сотрудничество» и /или «компромисс». В первой группе уровень конфликтности влияет на стиль поведения: низкий уровень конфликтности руководителей предполагает такие стили поведения как «Сотрудничество» и/или «компромисс».

В группу с ситуативным уровнем (42%) попали руководители, показавшие противоречивые данные, мы интерпретировали это как нестабильность отношения к сотрудникам, проявляющееся так же в стиле поведения «Избегание» и/или «Уступка». То есть руководители конфликтуют в одних ситуациях, а в других проявляют терпимость к подчиненным или пытаются избегать излишнего общения. Итак, у руководителей с ситуативной конфликтностью чаще встречаются стили поведения «Избегание» и/или «Уступка».

В группу с высоким уровнем (33%) конфликтности попали руководители со стилем поведения в конфликте «Противоборство». Соответственно высокий уровень конфликтности руководителей предполагает стиль поведения «Противоборство».

Таким образом, мы с достаточной долей уверенности можем утверждать, что высокий уровень конфликтности руководителей предполагает отрицательные стили руководства, а низкий уровень – предполагает положительные стили руководства.

2 этап заключался в определении стиля руководства нашей выборки. Применялся тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки", представленный в приложении 1.

Результаты данной методики представлены нами в приложении 2 и в таблице 2.

Таблица 2

Результаты определения стиля управления

Стили управления и степень выраженности

№ респондента

Авторитарный Либеральный Демократический

1	Средняя	Минимальная	Средняя
2	Минимальная	Средняя	Высокая
3	Средняя	Средняя	Высокая
4	Средняя	Минимальная	Средняя
5	Высокая	Минимальная	Минимальная
6	Средняя	Минимальная	Высокая
7	Минимальная	Средняя	Высокая
8	Средняя	Средняя	Средняя
9	Минимальная	Высокая	Высокая
10	Средняя	Минимальная	Средняя
11	Высокая	Минимальная	Средняя
12	Минимальная	Минимальная	Минимальная

Исходя из данной таблицы, получается следующая выраженность стилей управления респондентов:

Авторитарный стиль управления. Средняя выраженность стиля у 6 человек из 12-и (50%), минимальная выраженность стиля у 4 человек (34%), высокая выраженность стиля у 2 человек (16%).

Либеральный стиль. Средняя выраженность у 4 человек (34%), минимальная выраженность у 7 человек (58%), высокая выраженность у 1 человека (8%).

Демократический стиль. Средняя выраженность у 5 человек (42%), минимальная выраженность у 2 человек (16%), высокая выраженность у 5 человек (42%).

Таким образом, получается, что авторитарный стиль наиболее выражен у 50% руководителей, либеральный стиль у большинства респондентов (58%) минимально выражен, а демократический стиль имеет среднюю и высокую выраженность у большинства респондентов поровну (по 42%).

Наиболее приемлемый стиль управления – средняя выраженность авторитарного и демократического стиля вместе. Таблица 1 показала, что такой стиль управления прослеживается всего у 3 респондентов (25%) из 12-и.

Соединив данные первой таблицы и второй, получилось, что гипотеза подтверждается. Действительно, стиль управления руководителя влияет на его стиль поведения в конфликтной ситуации. Наглядно рассмотреть сводные данные можно на диаграмме 4.

Диаграмма 4

Сводные данные стиля руководства и стиля поведения в конфликте, в %

Как видно из диаграммы, 33% руководителей с высокой степенью авторитарного стиля руководства в конфликтной ситуации используют стиль поведения противоборство, 25% руководителей с минимальной степенью авторитарного стиля руководства используют при конфликте стиль избегание. По 17% руководителей со средним авторитарным и высоким демократическим стилем руководства решают конфликт уступкой, а всего 8% опрошенных с оптимальным стилем руководства (средней степенью авторитарного и демократического стиля) в конфликтной ситуации идут на компромисс. Представленные данные доказывают, что стиль управления коллективом влияет на модель поведения в конфликте. Гипотеза доказана.

Выводы по второй главе:

Итак, мы произвели анализ исследования конфликтности руководителей:

1. Мы охарактеризовали выборку исследования: это мужчины и женщины в количестве 12 человек.
2. Нами проведена социально-психологическая диагностика уровня конфликтности руководителей.

Мы выявили, что в целом возникновение конфликтной ситуации определяется объективными трудностями и проблемами, с которыми сталкивается человек, и конкретной ситуацией, в которой он оказался, а также некоторыми особенностями его личности.

1. Изучив уровень конфликтности руководителей с помощью проективной методики Розенцвейга-Хорста и стили поведения в конфликтной ситуации руководителями организации с помощью опросника У. Томаса «Стиль поведения в конфликте», мы свели данные в % соотношении. Получилось, что высокий уровень конфликтности руководителей предполагает отрицательные стили поведения, а низкий уровень – предполагает положительные стили поведения.
2. Далее мы провели тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки". Обработав данные методики и сведя данные по двум методикам, результат оказался следующим: большинство руководителей 33% - это люди с высокой выраженностью авторитарного стиля руководства, которые используют в конфликтной ситуации стиль противоборство. То есть, 4 руководителя с лидерскими качествами и стремлением к единоличной власти. Они непреклонны и решительны в суждениях, энергичны и жестки в требованиях. Однако, они не умеют учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность. Эти руководители честолюбивы и практически не совместимы с заместителями, злоупотребляют наказаниями, пренебрегают общественным мнением. Так же мы выяснили, что они применяют в конфликте стиль противоборство.
3. Анализ данных исследования конфликтности руководителей показал, что выдвинутая нами гипотеза подтвердилась. То есть, стиль управления коллективом влияет на модель поведения в конфликте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нами выполнена работа на тему: «Взаимосвязь модели поведения в конфликтной ситуации и стиля управления коллективом».

Мы достигли поставленной цели благодаря выполненным задачам:

- Изучив основную и дополнительную литературу по данной теме, мы обобщили и систематизировали полученную информацию.

- Мы сравнили подходы различных авторов к рассмотрению понятия стиля управления. Поскольку единого правильного определения данного понятия не существует, то мы использовали наиболее подходящее, на наш взгляд, к нашей работе, которое мы имели в виду на протяжении всей работы.

Стиль управления – это либеральный, авторитарный и/или демократический стиль воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с поставленной целью.

- Нами рассмотрены модели поведения в конфликтной ситуации. Это такие модели, как конструктивная, деструктивная, конформистская модель. За основу изучения стилей поведения в конфликтной ситуации, была взята теория К. Томаса.

- Далее мы составили программу исследования и краткую характеристику методик, которые использовались: проективная методика Розенцвейга-Хорста, опросник У. Томаса «Стиль поведения в конфликте», тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки".

- Проанализировав результаты исследования, получилось, что большинство руководителей (33%) это люди с высокой выраженностью авторитарного стиля руководства. Они используют в конфликтной ситуации стиль противоборство.

Гипотеза о том, что существует связь между моделью поведения руководителей в конфликтной ситуации и стилем их управления коллективом, подтвердилась в нашем исследовании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология/ Учеб. пос. Схемы и комментарии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — 304 с.: ил. ISBN 978-5-496-00059-8
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. - 432 с.

3. Башкин, М. В. Конфликтная компетентность: метод. указания / М. В. Башкин; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2010 – 58 с.
4. Быков, С.В. Организационная психология / С.В. Быков; Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарская гуманитарная академия». - Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. - 110 с. – режим доступа: <http://biblioclub.ru>
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / Учебник — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент / Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — ISBN 5-238-02014-3
7. Джордж Дж. М., Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж. М., Г.Р. Джоунс ; пер. В.Н. Егоров. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 460 с.
8. Добраев В.Л. Организационное поведение. – М.: Дело и сервис, 2006. – 416 с.
9. Зеленков М.Ю. Конфликтология: учебник. - М.: Дашков и К°, 2015. - 324 с. – режим доступа <http://biblioclub.ru>
10. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с
11. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — М.: Издательство Юрайт, 2014 — 477 с.
12. Конфликтология: учебник / под ред. В.П. Ратникова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 543 с. – режим доступа <http://biblioclub.ru>
13. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 287 с. – режим доступа <http://biblioclub.ru>
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» – М.: Дело, 1994.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 672 с. – с 447
16. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
17. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.323-326
18. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учеб. пособие для академического бакалавриата / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – 2-е изд., исправл. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 302 с.

19. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). - М.: Экзамен, 2006. - 637 с.
20. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. — М.: Юрайт, 2017. — 373 с.
21. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова - М.: Инфра-М, 2015. - 694 с.
22. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — 640 с
23. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003 - 368 с.
24. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: учебник / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 240 с. - режим доступа <http://biblioclub.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест "Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки"

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Тестовый материал:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ссылка на опросник через Гугл-формы:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedoH_iN_u0qcbFz_UMgQHMSfdNpUzCol4f6yEb5qhw

Ключ к тесту:

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
<i>Авторитарный</i>	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
<i>Либеральный</i>	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
<i>Демократический</i>	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Интерпретация:

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными,

представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления:

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
---	--

Авторитарный

0 - 7

Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

8 - 13

Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

14 - 20

Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный

- 0 – 7
Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
- 8 – 13
Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
- 14 – 20
Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический

- 0 – 7
Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
- 8 – 13
Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

14 – 20

Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Приложение 2

Степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления руководителей

Респондент 1. Мужской, 26-30

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	9	Средняя
Либеральный	5	Минимальная
Демократический	13	Средняя

Респондент 2. Женский, 18-25

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	6	Минимальная
Либеральный	9	Средняя

Демократический	19	Высокая
-----------------	----	---------

Респондент 3. Женский, 46-60

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	8	Средняя
--------------	---	---------

Либеральный	12	Средняя
-------------	----	---------

Демократический	15	Высокая
-----------------	----	---------

Респондент 4. Женский, 46-60

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	11	Средняя
--------------	----	---------

Либеральный	4	Минимальная
-------------	---	-------------

Демократический	9	Средняя
-----------------	---	---------

Респондент 5. Мужской, 45-60

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	16	Высокая
--------------	----	---------

Либеральный	3	Минимальная
-------------	---	-------------

Демократический	6	Минимальная
-----------------	---	-------------

Респондент 6. Мужской, 45-60

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	9	Средняя
--------------	---	---------

Либеральный	6	Минимальная
-------------	---	-------------

Демократический	14	Высокая
-----------------	----	---------

Респондент 7. Женский, 18-25

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	5	Минимальная
--------------	---	-------------

Либеральный	8	Средняя
-------------	---	---------

Демократический	17	Высокая
-----------------	----	---------

Респондент 8. Мужской, 18-25

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	8	Средняя
--------------	---	---------

Либеральный	3	Средняя
-------------	---	---------

Демократический	10	Средняя
-----------------	----	---------

Респондент 9. Женский, 26-30

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	5	Минимальная
--------------	---	-------------

Либеральный	14	Высокая
-------------	----	---------

Демократический	17	Высокая
-----------------	----	---------

Респондент 10. Мужской, 26-30

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	12	Средняя
--------------	----	---------

Либеральный	4	Минимальная
-------------	---	-------------

Демократический	11	Средняя
-----------------	----	---------

Респондент 11. Мужской, 46-60

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный	17	Высокая
--------------	----	---------

Либеральный	3	Минимальная
-------------	---	-------------

Демократический 8

Средняя

Респондент 12. Женский, 18-25

Стиль руководства Количество баллов Степень выраженности

Авторитарный 4 Минимальная

Либеральный 6 Минимальная

Демократический 7 Минимальная

1. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — 640 с [↑](#)
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» – М.: Дело, 1994. [↑](#)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 672 с. – с 447 [↑](#)
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология; Питер - Москва, 2013. - с.273 [↑](#)
5. Башкин, М. В. Конфликтная компетентность: метод. указания / М. В. Башкин; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2010 – 58 с. [↑](#)
6. Джордж Дж. М., Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж. М., Г.Р. Джоунс ; пер. В.Н. Егоров. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 460 с. [↑](#)

7. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: учебник / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 240 с. - режим доступа <http://biblioclub.ru> ↑
8. Добраев В.Л. Организационное поведение. - М.: Дело и сервис, 2006. - 416 с. ↑
9. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. - 432 с. ↑
10. Герчикова И.Н. Менеджмент / Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — ISBN 5-238-02014-3 ↑
11. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология/ Учеб. пос. Схемы и комментарии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — 304 с.: ил. ISBN 978-5-496-00059-8 ↑
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / Учебник — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с. ↑
13. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 287 с. - режим доступа <http://biblioclub.ru> ↑
14. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — М.: Издательство Юрайт, 2014 — 477 с. ↑
15. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 378 с. ↑
16. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.323-326 ↑