




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)


ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК


**Организационно-педагогические условия эффективности управления
конфликтами в педагогическом коллективе школы**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
86,90% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«09» января 2023 г.
Зав. кафедрой ИППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

 Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1
Оспанова Камила Игоревна

Научный руководитель:
д.фил.н., профессор
Кожевников М.В.


Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Понятие, содержание, типология конфликтов и причины их возникновения.....	9
1.2. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе и способы управления ими.....	25
Выводы по 1 главе.....	52
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ	
2.1. Методы и методики исследования особенностей конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин	55
2.2. Система организационно-педагогических условий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин ..	69
Выводы по 2 главе.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

ВВЕДЕНИЕ

Современная наука рассматривает конфликты как неизбежное явление общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы.

По одному из общепринятых определений, конфликт – это «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов и обычно сопровождающийся негативными эмоциями». В других случаях конфликтом называется противоположность психологических установок, мировоззренческих позиций и поведения, доходящая до несовместимости, то есть, неспособности партнеров продолжать совместную деятельность. Конфликт – ситуация, актуализирующая противоположные позиции сторон или демонстрирующая противоположные цели и средства разрешения существующей проблемы. В конфликтах образовательной реальности объективируются противоречия менталитетов, ценностных установок и поведенческих стилей. Конфликты субъектов образовательного процесса включают объективные основания (цели, интересы, позиции сторон), но в большей степени они имеют субъективные основания (отношения сторон и интерпретацию сторонами этих отношений).

Проблема влияния типов характеров, типов мышления, темпераментов на возникновение межличностных конфликтов и их разрешение состоит в том, что работники с особенностями своих психотипов могут оказаться в ситуации совместного решения одной профессиональной задачи, и их совместное взаимодействие может оказаться под угрозой.

Управленческие действия со стороны руководителя образовательной организации в конфликтной ситуации могут опираться на следующие принципы:

- в сложном, противоречивом, неоднозначном процессе управления людьми существенное значение имеют все без исключения факторы и мотивы человеческого поведения - объектные и субъектные, материальные и

духовные, эмоциональные и рациональные, а также привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.; никогда, ни при каких обстоятельствах нельзя представить исчерпывающим образом, поэтому в характеристике предполагаемого развития событий в конфликтной ситуации всегда наличествует доля вероятности, непредсказуемости;

- управление в конфликтных ситуациях - это чаще всего управление разными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий, притязаний;

- управление конфликтной ситуации должно быть на базе интересов сторон;

- невозможно устранить конфликтные противоборства из социально-экономической и политической ткани социума (группы), но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды, превращая, по мере возможности, деструктивную направленность конфликта в конструктивную и продуктивную;

В одной образовательной организации работают педагоги разных научных направлений и технологий: гуманитарных, информационных, естественно-научных, физико-математических. Естественно, что педагоги разных научных дисциплин по-разному проявляют себя в конфликте, на основе полученной информации могут по-разному принимать решения.

Наше исследование конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин показало, что педагоги точных наук (учителя физики, информатики, математики, химии) в конфликте имеют поведение конкретного направления как в мыслях, так и в действиях, критичны, часто нетерпеливы, ставят факты, опыт и компетентность превыше всего, склонны упрощать проблемы, не любят застревать на рассуждениях, недоверчивы к теориям, предположениям и чувствам других. Педагоги гуманитарных дисциплин, как правило, в конфликте эмоциональны и чувствительны; жестокость и несправедливость выводят их из равновесия;

сильно обидчивы, не скоро могут простить обидчика. Также, им присуща консервативность во взглядах и привычках, могут затягивать решение проблем, колеблясь в выборе или стараясь найти лучший вариант для их реализации, обладают развитой интуицией и творческими способностями, основанными на воображении, чувствах.

Анализируя диагностические данные, мы выявили, что неоднородность личностных качеств педагогов гуманитарных и точных дисциплин часто является возбудителем межличностных и межгрупповых конфликтных ситуаций.

Противоречие мы видим в том, что в организации объективно присутствуют, развиваются конфликтные ситуации, а руководитель не всегда содержательно готов конструктивно урегулировать отношения между подчинёнными.

Проблема заключается в невозможности эффективно управлять педагогическим коллективом без системного видения руководителя образовательной организации о способах регулирования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин (информационных, естественно-научных, физико-математических).

Цель: анализ и обобщение обоснованных организационно-педагогических условий регулирования конфликтного поведения педагогов и разработка системы управленческих воздействий по регулированию конфликтного поведения педагогов.

Объект исследования – управление персоналом в образовательной организации.

Предмет исследования – способы регулирования конфликтного поведения педагогов.

Гипотеза: если руководитель будет применять систему управленческих воздействий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин, то это обеспечит

повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации.

Для реализации цели и гипотезы определяем **задачи**:

1. Изучить теоретические основы причин возникновения, развития и регулирования конфликтных ситуаций.
2. Обобщить теорию и опыт управленческого воздействия на конфликтные ситуации в организациях.
3. Систематизировать информацию, описанную в литературе, о конфликтах в педагогическом коллективе и способах управления ими.
4. Подобрать диагностические методы и методики для исследования особенностей конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.
5. Проанализировать результаты исследования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.
6. Разработать систему организационно-педагогических условий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- работы по типологии конфликта: Анцупов А.Я., Шепилов А.И.; Бодалев А.А.;
- исследования межличностных конфликтов: Бородкин. Ф.М., Коряк, Н.М.; Вердербер Р.; Волкова Н.Д.; Финогенко В.С. ;
- изучение особенностей педагогических конфликтов: Емельянов, С.М.; Запрудский Ю.Г.; Здравомыслов. А.Г.; Климов, Е.А.; Козер, Л.;
- исследования зарубежных ученых: Томас К.; Деллингер С.

Положения, выносимые на защиту:

1. Изучены теоретические основы причин возникновения, развития и регулирования конфликтных ситуаций.
2. Проанализирована теория и опыт управленческого воздействия на конфликтные ситуации в организациях.

3. Систематизирована информация о конфликтах в педагогическом коллективе и способах управления ими.

4. Подобраны диагностические методы и методики для исследования особенностей конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

5. Проанализированы результаты исследования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

6. Разработана и апробирована система организационно-педагогических условий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней систематизированы теоретические подходы к исследованию понятия конфликтов в педагогическом коллективе; разработана программа по профилактике конфликтов.

Теоретическая значимость работы обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование комплекса актуальных теоретических и практических проблем.

Практическая значимость работы: предлагаемые результаты исследования могут быть использованы в практике руководителей, заместителей руководителя, педагогов образовательных организаций.

Методы исследования:

- теоретические методы: анализ литературы по теме исследования, обобщение, систематизация теоретического материала;
- эмпирические методы: наблюдение, беседа, диагностическое интервью, анкетирование, опрос, разработка теоретически обоснованного механизма управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

Экспериментальная база исследования. Исследование осуществлялось на базе КГУ «Школа-лицей №1 отдела образования города Костаная» (РК).

Этапы исследования.

1 этап (январь 2021 г. – март 2021 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования.

2 этап (апрель 2021 г. - май 2021 г.) - исследование особенностей конфликтного поведения педагогического коллектива КГУ «Школа-лицей №1 отдела образования города Костаная» (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.) – разработка теоретически обоснованного механизма управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). Анализ результатов опытно-экспериментальной работы. Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, содержание, типология конфликтов и причины их возникновения

Конфликт - это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально - этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам [6].

Классики теоретической конфликтологии не давали четкого определения понятию «конфликт». Лишь по их общим высказываниям можно представить некоторые подходы к тому, что же такое конфликт. Одна группа ученых-социологов считает, что конфликт должен включать особую переменную – разногласия (Р. Дарендорф). Согласно мнению других ученых - социологов, конфликт существует в том случае, когда разногласия предполагают противоборствующие типы поведения. Согласно концепции психологов - бихевиористов конфликт понимается как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других.

Анализ понятия «конфликт» в современной конфликтологической литературе позволяет сделать вывод о том, что существуют самые различные определения конфликта. Авторы при определении данного понятия исходят

из различных положений. Рассмотрим основные из определений конфликта, существующих в современной отечественной и западной конфликтологии.

Так, среди зарубежных исследователей широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским социологом Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника [17].

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В переводе с латинского значение слова конфликт – столкновение. И следуя значению этого термина английский социолог Вердербер Р. дает такое определение конфликта: «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон». [8]

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные, необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

А.Г. Здравомыслов подчеркивает: «... конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями» [15].

Ю.Г. Запрудский утверждает: «Социальный конфликт - это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству» [14].

Т.Е. Попова под конфликтом понимает наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [24].

С.М. Емельянов рассматривает конфликт как такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.) [12].

Конфликтологи Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт – это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели. В качестве конфликтующих сторон, согласно Ф.М. Бородкину, можно выделить только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, то есть к осознанию своей позиции, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия [7].

Таким образом, несмотря на накопленный опыт в области исследования конфликтов, на сегодняшний день нет единой и законченной теории конфликта, отражающей его природу и влияние на развитие общества.

Финогенко В.С. отмечает, что принципиально важным обстоятельством в части классификации конфликтов является вопрос об их роли в менеджменте. Мнения специалистов практиков и учёных-теоретиков не всегда совпадают: первые считают конфликты явлением, безусловно, вредным, вторые, зачастую говорят не только о конфликтах. Нежелательных для организации (дисфункциональных), но и полезных (функциональных).

Причина разногласия коренится в разных подходах к определению понятия «конфликт»:

- ученые, не связывающие конфликт с борьбой, видят в нём противоречия. Как известно, способствуют развитию и во многих случаях необходимы; через это они приходят к мысли о полезности некоторых конфликтов;

- управленцы-практики и те, кто принимает конфликт как борьбу людей, знают, что: люди, втягиваясь в конфликт, тратят свои силы, энергию, время на борьбу, отвлекаясь от созидательного труда;

- борьба чаще всего не только бесплодна, но даже вредна, поскольку, приводя к возникновению нервной напряжённости и стрессовой ситуации, отрицательно сказывается на здоровье людей, на результате производственной деятельности;

- правда, иногда пытаются оправдать конфликты по принципу «нет худа без добра»;

- говорят о конфликтах не только разрушительных, но и продуктивных, когда борьба заканчивается победой правых сил;

- однако при этом умалчивают о цене победы;

- конечно, в конфликтах можно усмотреть положительные результаты, но если взвешивать положительные и отрицательные следствия конфликтов, то последние оказываются значительно весомее;

- сам факт конфликта свидетельствует о неблагополучии сложившегося положения.

Наша позиция опирается на следующие определения конфликта: конфликт - такое противоречие между людьми, которое характеризуется борьбой людей за утверждение своей значимости или за достижение прагматических целей; выглядит следующим образом: противоречия могут быть полезными и вредными, но конфликт всегда дисфункционален; учитывает, что задача руководителя: исключить борьбу, наладить сотрудничество; в отличие от распространённых взглядов, которые отталкиваются от понимания конфликта как несогласия между людьми- в нашей концепции ограниченность ресурсов является не источником конфликтов, а их провокатором; глубинные причины конфликтности - стремление к утверждению самозначимого «Я» или желание удовлетворить потребность. [30]

Классификация конфликтов

Классификационный признак	Разновидности конфликтов
Влияние конфликта на эффективности организации	Функциональные (продуктивные, повышающие эффективность). Дисфункциональные (вредные, снижающие эффективность).
Отношение к внешней или внутренней среде организации	Внутриорганизационные (во внутренней среде организации). Между организацией и внешней средой, например, подрядчиком и заказчиком, банком и клиентом, магазином и покупателем.
Место конфликта в иерархической структуре организации	Горизонтальные (между работниками или подразделениями одного управленческого уровня). Вертикальные (между работниками или подразделениями разных управленческих уровней)
Область возникновения и развёртывания конфликта	Внутриличностные Межличностные Между личностью и группой Межгрупповые
Степень остроты эмоциональных переживаний или степень активности борьбы	Острые (сильные) Вялые (слабые)
Возможность компромиссного исхода	Антагонистические (компромисс невозможен) Неантагонистические (компромисс возможен)

Далее рассмотрим структурные элементы конфликта, в этом отношении конфликт включает в себя: объект, предмет, участников конфликта.

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновения между индивидами или социальными группами не бывают беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут "поделить" что-то между собой. Та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется объектом конфликта [9]. Следует различать понятия "объект" и "предмет" конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта. Предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства [4]. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта, в первую очередь, связано с устранением не его объекта, а его предмета. Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта - противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо [22].

Конфликтная ситуация- временная комбинация каких-то условий (объективных и субъективных), обуславливающих возможные противоборствующие варианты поведения людей. Из такого понимания конфликтной ситуации вытекает кульминационное понятие содержания предмета управленческой конфликтологии. Структура конфликтной ситуации. Она представляет собой сложное людское явление, её можно обозначить в виде своеобразных стадий протекания. Ориентация в них практически полезна для руководителя.

Назовём их: напряжённость человеческих отношений; инцидент как провоцирующее обстоятельство; противостояние сторон, имеющее разные формы протекания (минорная, мажорная, взрывная); кульминация; ослабление (спад); снятие напряжённости.

Конфликтная ситуация - первоначальный, предконфликтный этап приведения в действие причины конфликта. В её составе- совокупность объективных и субъективных условий, при которых реально возможно противоборство.

Технология упреждения и преодоления конфликтов- один из видов человеческих технологий, представляющих повышенный интерес для менеджеров, особенно для административных и полевых руководителей, ведущим управленческим амплуа которых является организаторская деятельность.

Виды технологий. Целесообразно различать два вида конфликтных технологий: упреждение конфликтов; преодоление конфликтов.

Для менеджера большую ценность имеет предотвращение конфликта, а не его погашение. Человековедческое значение его действий более ценно на стадии превентивной. То есть когда конфликтная ситуация не вышла из нормального процесса своего протекания, чем на стадии участия людей в деструктивном конфликте.

Психологи разделяют людей по типу поведения на «думающих» и «реагирующих» в стрессовых ситуациях (наводнение, землетрясение, пожар, конфликт и др.). лишь 15% людей сначала думают. А затем действуют. 75% чаще всего впадают в панику и ведут себя спонтанно или неорганизованно, нередко нанося тем самым вред самому себе. Нечто подобное наблюдается в остросюжетных или рутинных конфликтах не только с рядовыми работниками, но и с некоторыми менеджерами. В любом деловом социуме предостаточно причин для перерастания людской конфликтности в конфликтное состояние. Чем шире круг подчинённых, тем катастрофичнее возрастает вероятность самых различных конфликтов. Вот почему руководителю надо быть основательно человековедчески компетентным, в совершенстве владеть набором хорошо отработанных технологий упреждения и преодоления конфликтов. [30]

Теперь перейдем к рассмотрению участников конфликта. В любом конфликте обязательно присутствуют противоборствующие стороны - это те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга. Обычно в конфликте участвует две противоборствующие стороны, но их может быть и больше, каждая из которых имеет свой интерес и свои задачи в конкретном конфликте. Исход конфликта во многом зависит от следующих характеристик его субъектов: физические, социальные, материальные, интеллектуальные. Участников конфликта условно можно разделить на две группы.

К первой группе относятся непосредственные участники конфликта, его главные действующие лица, противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому, их именуют субъектами или оппонентами (от лат. *Opponents* – возрождающий). В связи с тем потенциалом которым обладают оппоненты выделяют понятие ранга оппонента. Чем больше у участника возможностей влиять на ход конфликта, тем выше его ранг [19].

Ко второй группе участников конфликта, относят так называемых косвенных участников конфликта, тех, кто в силу различных причин заинтересован в развитии конфликта. В отличие от противоборствующих сторон, присутствие участников этой группы в конкретном конфликте не обязательно. Однако, если участники второй группы существуют, то их роли и влияние на развитие конфликта разнообразны. Обычно в этой группе выделяют: подстрекателей, организаторов, пособников.

Подстрекатель - это лицо или группа (государство, организация), которые подталкивают другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача - спровоцировать, развязать конфликт между другими сторонами. Пособник - лицо, содействующее конфликту советами, личной помощью, иными способами. Организатор - это лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие и последствия, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников, собственности.

Посредники и судьи стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта и по возможности примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом, или применяя иные средства [30].

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками конфликта часто бывает подвижной, так как участники конфликта могут меняться местами, ведь конфликт нередко имеет тенденцию к расширению [20].

Типология конфликтов играет не только методологическую, но и практическую роль. В настоящее время существует большое количество различных типологий и классификаций конфликтов, отражающих различные взгляды и позиции авторов.

Анализируя стороны конфликта, можно выделить четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью. Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу - в свой выходной - какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные

ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

По направленности конфликты делятся на вертикальные, горизонтальные, смешанные. В вертикальных конфликтах участвуют лица, один из которых находится в подчинении у другого. В горизонтальных - участвуют лица, не находящиеся друг у друга в подчинении. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т. е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% общего их числа. Такие конфликты наиболее нежелательны для руководителя: участвуя в них, он «связан по рукам и ногам». Ибо каждое действие и распоряжение в этом случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется

домыслами, преимущественно негативного свойства. Естественно, в таких условиях, когда каждое распоряжение может вести к углублению конфликта, чрезвычайно трудно работать. Уже из этого предварительного рассмотрения понятны некоторые установки руководителя: наибольшую осторожность проявлять по отношению к вертикальным конфликтам (стараться погасить их в зародыше).

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые (как следует из названия) порождены объективными причинами, вторые - субъективными.

По сфере разрешения конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно-эмоциональной сфере.

По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. Кратковременные являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные связаны с глубокими нравственными психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность зависит от предмета противоречий, от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую или длительную напряженность отношений.

Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее:

✓ быстротекущие конфликты – отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих. Иногда такого рода конфликты заканчиваются тяжелыми и трагическими исходами. В основе таких конфликтов чаще всего лежат особенности характера, психического здоровья личности;

✓ острые длительные конфликты – возникают в тех случаях, когда противоречия достаточно устойчивые, глубокие, труднопримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки. Разрешать такие конфликты непросто.

✓ слабовыраженные вялотекущие конфликты – характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна только одна из сторон; вторая стремится обнаружить четко свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации. Разрешение такого рода конфликтов сложно, многое зависит от инициатора конфликта.

✓ слабовыраженные быстропротекающие конфликты – наиболее благоприятная форма столкновения противоречий, однако легко спрогнозировать конфликт можно только в том случае, если он был единственный. Если после этого появляются подобные конфликты внешне протекающие мягко, то прогноз может быть неблагоприятным. В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

Характер любого разногласия существенно определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Укажем на три важнейших условия протекания конфликта:

- пространственно – временные: место осуществления противоречия и время, в течение которого оно должно быть разрешено;
- социально – психологические: климат в конфликтующей группе, тип и уровень общения;

▪ социальные: вовлечённость в противоречие интересов различных социальных групп (половых, семейных, профессиональных, этнических и национальных).

Обычно выделяют две функции конфликтов: деструктивную (разрушительную) и конструктивную (созидательную). В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:

1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав

соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден: сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности; требовать этого от своего непосредственного руководителя; браться за все подряд. В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам. В результате этого

появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

11. Психологический феномен. Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен

вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

В протекании конфликта разделяют четыре стадии, каждая из которых имеет свои фазы:

1. Предконфликтная стадия представлена двумя фазами – депривации и напряженности.

Депривация (потеря, лишение) - это состояние неудовлетворенности, вызванное несоответствием между ожидаемым и полученным объектом благ. Важной характеристикой в определении состояния депривации играет уровень притязаний, под которым понимается представление человека о том, на какой объем благ он может рассчитывать.

Напряженность – это состояние взаимодействия между работниками и группами, характеризующееся возбудимостью и ослаблением или утратой привычных регуляторов поведения. Для фазы напряженности характерно, что стороны конфликта воспринимают окружающую среду крайне субъективно и искаженно.

2. Конфликтная стадия. Фазы этой стадии конфликта разворачиваются в такой последовательности:

- в какой-то момент появляется повод, позволяющий превратить предконфликтную стадию в стадию конфликта;
- участники конфликта «осознают» противника и свои с ним противоречия;
- участники конфликта формулируют цели борьбы и проводят оценку и мобилизацию ресурсов;
- участники конфликта начинают предпринимать действия по достижению своих целей и блокированию целей противника (в данной фазе

конфликт становится открытым и его дальнейшее развитие во многом определяется внешней средой, прежде всего - позицией руководителя);

- в какой-то момент в фазе открытых действий происходит важный перелом - участники конфликта проводят переоценку мотивов, целей, возможностей как своих, так и противника [4].

Если конфликт был подавлен силовыми методами, то вполне вероятно его воспроизведение. В этом случае его не следует оценивать как завершенный. Действительное разрешение конфликта означает, что целенаправленными действиями руководителя окончательно устраняются противоречия интересов и целей конфликтующих сторон и их отношения становятся уважительными и продуктивными.

Таким образом, рассмотрев основные определения конфликта, существующих в современной отечественной и западной конфликтологии, на сегодняшний день нет единой и законченной теории конфликта, отражающей его природу и влияние на развитие общества. При анализе конфликтов мы описали основные категории: структуру конфликта, которая включает в себя объект, предмет, участников конфликта; типологию конфликтов; функции конфликта деструктивную и конструктивную; причины (источники) возникновения конфликтов и стадии протекания конфликта.

1.2. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе и способы управления ими

Особенности управленческого действия в конфликтной ситуации. В своей сущности проблема управления конфликтами представляет собой часть более широкой и всеобъемлющей проблематики управления социальными процессами и отношениями, протекающими в обществе, во всех его сферах. Поэтому: выработанные наукой об управлении фундаментальные идеи, принципы, методы имеют большое значение в

разработке конкретных приёмов и способов управления конфликтными ситуациями; важно научиться применять общие идеи и принципы управления к решению конфликтных ситуаций в каждом конкретном случае.

Прежде всего, следует иметь в виду, что управление в социальных системах представляет собой систематическое целенаправленное воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельные лица и их группы с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение намеченной цели.

Отсюда вытекают шесть принципов управленческого действия в конфликтной ситуации:

✓ первая особенность гласит: когда мы хотим осуществить управленческое действие, на первый план выдвигается задача управления не машинами и механизмами (хотя и это важно), но задача управления людьми;

✓ вторая особенность: в сложном, противоречивом, неоднозначном процессе управления людьми существенное значение имеют все без исключения факторы и мотивы человеческого поведения- объектные и субъектные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, а также привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.; никогда, ни при каких обстоятельствах нельзя представить исчерпывающим образом, поэтому в характеристике предполагаемого развития событий в конфликтной ситуации всегда наличествует доля вероятности, непредсказуемости;

✓ третья особенность- состоит в том, что управление в конфликтных ситуациях- чаще всего управление разными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий, притязаний;

✓ четвёртая особенность заключается в том, что это есть управление на базе интересов

✓ пятая особенность проявляется в понимании того, что невозможно устранить конфликтные противоборства из социально-экономической и политической ткани общества, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды, превращая, по мере возможности, деструктивную направленность конфликта в конструктивную и продуктивную.

✓ шестая особенность состоит в том, чтобы обеспечить конструктивное вмешательство в эту ситуацию, активно искать и находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов, приводящие к взаимопониманию и сотрудничеству соперничающих сторон.

Условия эффективного управленческого воздействия на конфликтную ситуацию.

Условия, создающие предпосылки и возможность эффективного управленческого влияния на предотвращение или развёртывание конфликтных процессов:

✓ первое условие- своевременное обнаружение и распознавание сигналов назревающего конфликта;

✓ второе условие- всесторонняя и оперативная информация о целях, намерениях, предпочтениях. Интерессах сотрудничающих или соперничающих сторон, способных, готовых вступить в конфликтное противоборство друг с другом;

✓ третье условие- конфликтная аналитика;

✓ четвёртое условие- знание типологии конфликтов, существенных особенностей возникновения, развёртывания и урегулирования межличностных, внутригрупповых. Межгрупповых. Трудовых и иных конфликтов и изучение, овладение навыками в области социальных технологий управления конфликтами;

✓ пятое условие - изучение и умение применять на практике во взаимодействии с различными людьми и их группами. Общностями психологические механизмы влияния.

✓ шестое условие- выработка способности воспринимать и оценивать возникающий конфликт как нераскрытую возможность совершенствования отношений.

Модель управленческого воздействия на развёртывание конфликта. Важную конструктивную роль в управленческом влиянии на конфликтную ситуацию может выполнить овладение социальными технологиями управления конфликтами. Управленческое воздействие на конфликтное противоборство считается наиболее эффективным в том случае, когда применяемые усилия приводят к разрушению конфликта. Для успешного разрешения конфликта существуют, либо создаются специально благоприятные предпосылки:

✓ структурно-функциональная и детерминационная диагностика причин, истоков, мотивации конфликтных взаимодействий;

ситуационный и позиционный анализ целей, интересов, социальных позиций, возможных намерений конфликтующих сторон;

✓ выявление и оценка основных переменных конфликта-сущности и содержания противоборства, целей конфликта, эмоционально-когнитивного состояния участников конфликтного взаимодействия и др.;

✓ построение вероятных моделей возможных исходов конфликта;

✓ применение способов разрешения конфликта, адекватных специфике конфликтной ситуации и соотношению сил соперничающих сторон.

Методы управления конфликтами подразделяются на:

✓ организационно-административные;

✓ экономические;

✓ социально-психологические.

Некоторые методы разрешения межличностных конфликтов

Принцип принуждения

Одним из методов разрешения межличностного конфликта, которым чаще всего пользуются люди, облачённые властью, авторитетом, доверием и т.п. является принцип принуждения. Он воплощается в действиях,

направленных на достижение целей одного из участников конфликта, чего бы это ни стоило сопернику. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить противника принять свою точку зрения любой ценой. Лицо, проводящее в жизнь такой стиль, обычно ведёт себя агрессивно и для влияния на других использует власть путём принуждения. Характеризуя этот стиль разрешения межличностного конфликта, американские учёные конфликтологии Р. Блэйк и Дж. Мутон пишут: «конфликт можно взять под контроль. Показав что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника».

Такой стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях. Где руководитель имеет значительную власть над подчинённым. Однако у него имеются и существенные недостатки, состоящие прежде всего в том, что он подавляет инициативу подчинённых, создаёт вероятность того, что при разрешении конфликта будут учтены не все важные факторы, поскольку силой принуждения называется только одна точка зрения. Таким образом, причины, приведшие к возникновению конфликтной ситуации, могут оказаться неустранёнными, в силу чего конфликт способен не разрешиться, а перейти в скрытую, тлеющую форму, способную вспыхнуть с новой силой, когда для этого возникнут подходящие обстоятельства.

Правило совместного решения проблемы.

Однако существует и другой, прямо противоположный по содержанию и направленности способ разрешения конфликта, который можно назвать «правилом совместного решения проблемы».

Суть его - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться непредвзято с иной точкой зрения, чтобы понять причины конфликта и найти круг действий, приемлемый для обеих противоборствующих сторон. Тот, кто пользуется данным стилем (в том числе и руководитель), не стремится добиться своей цели за счёт других, а, скорее ищет наилучший вариант совместного решения конфликтной ситуации. В таком случае начальник даёт понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и,

участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми остальными. При таком подходе. Отмечают Р. Блэйк и Дж. Мутон, «расхождения во взглядах рассматриваются как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путём прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми».

Признание факта, что взаимовыгодные решения возникшей спорной проблемы существуют.

Искусство работы с другими людьми. Помогающее в разрешении межличностных конфликтов, не приходит в готовом виде, а складывается постепенно, в процессе накопления жизненного опыта или усвоения психологических знаний о межличностных отношениях. Одним из важных шагов в разрешении межличностного конфликта является признание (правда, нелегко дающееся большинству людей), что взаимовыгодное решение возникшей спорной проблемы существует. А если такое признание появилось, то, по словам известного американского конфликтолога Д. Дэна необходимо создать такую атмосферу. Чтобы оба участника могли выразить свою заинтересованность в справедливом решении проблемы. Необходимо изменить позицию с «ты против меня» на «мы против проблемы». Справедливый компромисс и взаимные уступки могут быть обсуждены наилучшим образом в такой более доверительной обстановке.

Обсуждая ту же проблему, немецкие конфликтологи В.Зигерт и Л. Ланг сформулировали ряд правил, которыми следует руководствоваться при решении межличностных конфликтов.

Эти правила таковы:

- ✓ признавать друг друга;
- ✓ слушать, не перебивая;
- ✓ демонстрировать понимания роли другого;

✓ выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;

✓ чётко формулировать предмет обсуждения;

✓ устанавливать общие точки зрения;

✓ выяснить, что вас разъединяет;

✓ после этого снова описать содержание конфликта;

✓ искать общее решение.

Вместе с тем В. Зигерт и Л.Ланг описывают и наиболее тяжёлые ошибки, мешающие добиться совместного решения конфликтной ситуации.

Вот основные из них:

▪ партнёр выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;

▪ партнёр не выражает полностью свои потребности;

▪ партнёр принимает «боевую стойку»;

▪ партнёр уходит в сторону;

▪ поведение партнёра диктуется исключительно тактическими соображениями;

▪ партнёр настаивает на признании своей власти;

▪ в ход идёт знание самых уязвимых мест партнёра;

▪ припоминаются старые обиды.

При наличии таких ошибок в процессе обсуждения конфликта и поиска путей его разрешения неизбежно в конце концов выявляется победитель и побеждённый, а это значит, что конфликт в большинстве случаев не исчерпывается, медленно и тихо тлеет, с тем чтобы в самый неподходящий момент вспыхнуть ярким пламенем по новому поводу, но с прежними обидами и новыми претензиями.

Стратегии воплощения четырёх правил взаимодействия.

В процессе диалога с контрагентом в конфликтном противостоянии следует применять стратегию воплощения четырёх правил взаимодействия:

Отделение человека от проблемы. Если личные качества вступившего с вами в спор (стычку, столкновение) человека вам неприятны и даже они вас

раздражают, то всякое обсуждение их только осложнит конфликт. Поэтому постарайтесь избежать обсуждения личных качеств контрагента, да и своих собственных, а вместо этого полностью сосредоточьте внимание на проблеме конфликта - на тех вопросах, по которым желательно и можно прийти к согласию.

Сконцентрируйтесь на интересах. А не на позициях. Конфликты нередко возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному и тому же вопросу. Всякая попытка договориться на уровне позиций- это борьба сил (силовое давление), в которой выигрывает кто-то один, а другой проигрывает. Если же в конфликте появилось стремление к его разрешению, устраивающему обе стороны, то нужно помнить, что каждое положение, выдвигаемое участником конфликтного взаимодействия, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчёт. Когда мы вместо того, чтобы спорить по поводу позиций. Исследуем лежащие в их основе интересы (свои и контрагента). Тогда могут появиться взаимовыгодный вариант решения, возможность удовлетворить интересы обеих сторон и никто не проиграет.

Изучайте варианты, которые могут удовлетворить обоих. Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал конфликта, а это, в свою очередь. Помогает поиску взаимовыгодного решения. В результате возникает ситуация. В которой становится возможным искать альтернативные решения, выгодные обоим, господствующей становится ориентация «мы против проблемы», а не «я против тебя». Когда в совместном поиске будет получено несколько альтернативных решений, можно выяснить, насколько каждый вариант отвечает подлинным интересам каждого.

Найдите объективные критерии. Чтобы достичь соглашения в попытках разрешить возникший конфликт, необходимо принять совместное решение. Решения всегда основывается на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие. Чтобы определить. Хорошее или

плохое решение мы выбираем, необходимо найти критерий, нейтральный по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если критерии для соглашения к интересам конфликтующих сторон. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то есть не дают преимущества одной из сторон, тогда достигнутое соглашение будет справедливым. Не нанесёт ущерба ни одной из сторон, следовательно, будет стабильным и длительным.

Формы предупреждения конфликтов

Управлять конфликтами - это не только определять возможные зоны их возникновения в группе (организации). Но и, главным образом, снижать конфликтный потенциал данной общности, т.е. предотвращать конфликтные ситуации, воздействовать управленческими средствами на процесс совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное конфликтное противодействие.

Каковы пути и средства такого именно управленческого воздействия, способного предотвратить возникновение конфликта или, в худшем случае, резко сузить его диапазон и масштабы?

Немногие социальные действия можно однозначно определить как положительные и предупреждение конфликтов относится к таким. Эта деятельность разумна и социальна значима.

Однако эффективность предупреждения конфликтов мала, что обусловлено рядом причин. Существуют объективные препятствия постороннего вмешательства в конфликт на его ранних стадиях, тем более на латентной стадии.

Во-первых, эти препятствия имеют социально- психологический характер. Люди строят свои взаимоотношения самостоятельно, вмешательство посторонних зачастую рассматривается сторонами как нежелательное и воспринимается как навязчивое воздействие.

Во-вторых, существуют нравственные препятствия. Нередко и не без основания, конфликт рассматривается как частное дело сторон. С позиции гуманизма принуждение сторон к согласию неэтично.

В-третьих, существуют препятствия правового характера. Так, ущемление права личности на самоопределение, принуждении к выбору определённой модели поведения (даже из лучших побуждений), могут противоречить законодательству, быть противоправными.

Вмешательство в конфликт возможно лишь в случае, если он перерастает рамки личных или групповых отношений и становится социально опасным (значимым).

В целом, предупреждение конфликтов заключается в воздействии на его элементы: участников, мотивы, объекты, используемые силы и средства до того, как противостояние возникло.

Предупредительная деятельность разнообразна и зависит от характера возникающего конфликта.

Следует выделить следующие формы предупреждения конфликтов: предупреждение причин конфликтов; поддержание сотрудничества; институализация отношений; понятие нормативных механизмов; юмор.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликтов является предупреждение их причин.

Эта деятельность проявляется на разных уровнях:

общесоциальный уровень;

психологический уровень.

В индивидуальном психологическом плане устранение причин конфликтов предполагает воздействие и выдвигание контрмотивов, которые могут заблокировать первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон.

Следует выделить восемь методов поддержания и развития сотрудничества.

Метод согласия. Его сущность заключается в вовлечении возможного противника в своё дело; в создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

Метод практической эмпатии. Он предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей. На практике этот метод выражается в доброжелательности, выражении сочувствия и готовности оказать партнёру помощь.

Основные дисциплины кризисного менеджмента:

- ✓ сострадание и сочувствие;
- ✓ гласность, доступность и искренность;
- ✓ своевременность;
- ✓ упреждение, а не просто реагирование.

Метод сохранения репутации партнёра. Конкуренция - не значит враг. Противник может быть достоин уважения. Авторитет и статус противника подчёркивает собственный статус и авторитет. В любом случае правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнёру.

Метод взаимного дополнения. Этот метод заключается в создании ситуации, когда в совместном проекте допустима возможность использования определённых характеристик, черт своего партнёра, которыми не обладает субъект. Развивая и используя эти черты можно укрепить взаимное отношение и сотрудничество, избежать многих конфликтов и остаться в выигрыше.

Метод исключения социальной дискриминации. В основе этого метода лежит недопустимость подчёркивания различий между партнёрами или какого-либо превосходства одного над другим. Одно из правил японского менеджмента звучит так: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

Метод разделения заслуг. В условиях коллективного труда целесообразно делить общие заслуги (результаты) на всех участников

работы, даже если большая часть из них принадлежит кому-либо одному. Этот метод позволяет избежать зависти, обид и других негативных моментов, окружающих и провоцирующих конфликт.

Метод психологического настраивания. В отличие от метода практической эмпатии он предполагает многообразное и позитивное воздействие на партнёра. В целом, это воздействие сводится к современному информированию партнёра о возможных или предстоящих переменных, обсуждению с ним дальнейших последствий и т.п.

Метод психологического «поглаживания». Он заключается в постоянной и последовательной деятельности по поддержанию хорошего настроения, положительных эмоций, для чего используются различные поводы (презентации, юбилеи и т.д.). Этот метод позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и, таким образом, затруднить возникновение конфликта. [30]

Педагогический коллектив – это «группа совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также лично значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей».

В любом коллективе, даже самом дружном и сплоченном, рано или поздно могут возникнуть конфликтные ситуации. Педагогический коллектив, в силу специфики его трудового процесса, порождающего множество причин для конфликтов, не является исключением.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социоэкономической деятельности (по классификации видов деятельности Е.Н. Климова [16]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с группой воспитанников один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение воспитанников в различных ситуациях. Такая изначально

повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы.

Педагогический коллектив состоит из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших коллективах между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и интересах. Конфликты могут возникать во взаимодействии стабильно существующих микро-групп внутри данной группы. Такие группы, как правило, существуют в рамках любой малой социальной общности, их численность колеблется от 2 до 6-8 человек, при этом чаще всего возникают мини-группы численностью в 3 человека. Более многочисленные подгруппы, как правило, не очень устойчивы. Мини-группы играют большую роль в жизни группы в целом. Их взаимоотношения влияют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию мини-групп, особенно тех из них, которые занимают главенствующие позиции.

Конфликт всегда предваряется более или менее очевидными «сигналами», когда коллеги систематически выплескивают друг на друга негативные эмоции, но не вступают в открытое противостояние. Предупреждение конфликта во многом зависит от умения руководителя вовремя заметить момент перерастания разногласий в конфликтную ситуацию. Поэтому очень важно принять меры по урегулированию этих разногласий еще на этапе «сигналов».

Для того чтобы правильно определить причину возникшей неприятной ситуации (а значит, и наметить пути ее разрешения), необходимо определить социально-психологический тип конфликта.

Можно выделить следующие типы конфликтов в педагогическом коллективе:

- конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия при достижении основных целей трудовой деятельности (например, сложности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы и т. п.);

- возникающие как реакция на препятствия при достижении личных целей педагогических работников в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся «выгодными» или «невыгодными», недовольство предложенным графиком отпусков и т. п.);

- порожденные восприятием поведения педагога как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности (например, конфликт по поводу нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой творческой группы педагогов с общим высоким уровнем отношения к труду);

- сугубо личные конфликты между работником и обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик: резкими различиями интересов, ценностных ориентаций, потребностей, уровня культуры в целом.

По мнению ряда отечественных специалистов, причины возникновения конфликтов в педагогическом коллективе обусловлены тремя группами факторов:

- Трудовым процессом. Например, жалобами родителей воспитанников, нехваткой рабочего времени для проведения важных мероприятий, недостаточным количеством учебно-методического материала;

- Психологическими особенностями человеческих взаимоотношений. Симпатиями и антипатиями коллег, культурными и этническими различиями, действиями руководителя и т.д.

- Личностными особенностями членов группы. Неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Причин, вызывающих конфликты в образовательной организации, множество. Наиболее распространенными являются те, которые препятствуют достижению работниками основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда.

В их число входят:

- непосредственная технологическая взаимосвязь педагогических работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, дидактических пособий и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

- невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководство – подчинение" (например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Последнее связано, в первую очередь, с неудовлетворительным описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об обязанностях и ответственности различных членов коллектива.

Конфликт в образовательной организации может быть вызван причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений.

Таких особенностей может быть несколько.

1. Взаимная «симпатия (антипатия)». Даже если симпатия или антипатия характерна для отношений двух отдельно взятых коллег и никак не затрагивает других, последствия может ощутить на себе весь коллектив.

Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно принцип симпатий – антипатий. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

2. Неблагоприятная психологическая атмосфера в педагогическом коллективе может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д.

3. Плохая психологическая коммуникация – когда люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого. Это может быть так называемая территориальность. С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в т. ч. и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там предметами, без энтузиазма относится к вторжению других на эту территорию. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания другого человека. При неоднократном повторении эта ситуация может вызвать раздражение.

Еще одна группа причин возникновения конфликтов в образовательной организации кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Имеются в виду такие особенности, порой «загоняющие» нас в конфликтные ситуации, как: неумение контролировать свое эмоциональное состояние; низкий уровень самоуважения; агрессивность; повышенная тревожность; некоммуникабельность; чрезмерная принципиальность.

Каждый человек в конфликтной ситуации ведет себя по-разному. Новосибирские учёные Ф. Бородкин и Н. Коряк [7], выделяют шесть типов

«конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

1) демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, становящиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

2) ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с интересами других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3) неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4) сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, мелочностью, подозрительностью;

5) целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Следует отметить, что руководителю необходимо определить потенциально конфликтных людей, находящихся у него в подчинении. Это позволит повысить эффективность управления педагогическим коллективом. Как правило, такие личности обладают:

- неадекватной самооценкой своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. В обоих случаях неадекватное представление человека о самом себе может входить в противоречие с мнением о нем окружающих людей, что провоцирует возникновение конфликтов;

- стремление к доминированию над людьми;

- консерватизмом мышления, взглядов, убеждений, нежеланием преодолеть устаревшие традиции;

- излишней принципиальностью и прямолинейностью в высказываниях и суждениях;

- определенным набором эмоциональных качеств личности – тревожностью, агрессивностью, упрямством, раздражительностью.

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

1. Конфликты, связанные с организацией труда педагогов;
2. Конфликты возникающие из-за стиля руководства;
3. Конфликты, обусловленные необъективностью восприятия педагогами поведения воспитанников.

Участниками конфликта могут быть:

- Администрация
- Педагоги
- Родители.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся конфликты в образовательном учреждении и причины их возникновения [5]:

1. Педагог - педагог

Причины:

- между молодыми педагогами и педагогами со стажем работы;
- между специалистами узкой направленности и учителями;
- личная антипатия, несовпадение точек зрения по профессиональным вопросам, ревность к отношениям с родителями, детьми, ощущение собственной нереализованности;

- между педагогами, чьи дети посещают детский сад и пр.

2. Администрация – педагог такой тип конфликта является очень распространенным и наиболее трудно преодолимым.

Выделим специфические причины конфликтов:

- недостаточно четкое разграничение между самими администраторами образовательного учреждения сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога;

- незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью педагога;
- неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития; - частая смена руководства;
- недооценка руководством профессионального честолюбия педагога;
- нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда педагога;
- неравномерная загруженность педагогов общественными поручениями;
- нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога.

О наиболее существенных причинах конфликтов между педагогами и администрацией, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем руководства является нехватка опыта руководящей работы у большинства руководителей образовательных организаций. При достаточно большом опыте педагогической работы, у большинства из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.

3. Педагог – родитель

Разногласия по поводу психологических особенностей ребенка, неадекватного поведения ребенка. Завышенные требования к ребенку, неадекватная оценка способностей ребенка, недостаточное внимание к ребенку.

4. Родитель - Администрация

Недостаточная осведомленность родителя о деятельности образовательной организации, специалистах и их деятельности. Недостаточная информированность администрации о семье.

Любой из перечисленных конфликтов может оказать положительное влияние на самоорганизацию, достижение цели, развитие педагогического коллектива или, напротив, спровоцировать нестабильность, дезорганизацию, разрушить устоявшиеся взаимоотношения и традиции.

Таким образом, в педагогическом коллективе в силу специфики его трудового процесса, могут возникнуть конфликтные ситуации. Специфика педагогической работы заключается в том, что педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, что способствует повышению дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы. Так же в педагогическом коллективе могут возникать межгрупповые конфликты, которые влияют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Мы рассмотрели наиболее часто встречающиеся конфликты в образовательных организациях: педагог – педагог, администрация – педагог, педагог – родитель, родитель – администрация. Рассмотрели причины их возникновения

Существует несколько эффективных способов разрешения конфликтов. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов.

1. Разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и учреждения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

2. Координаторные и интеграционные механизмы - один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии

полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

3. **Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

4. **Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные методы (стили) разрешения конфликтов – это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации [25]. Они указывают, что существуют

пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция. Сไตล์ поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Приведу рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Сไตล์ конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Сไตล์ сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и

желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

- вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль избегания (уход, уклонение) реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;

- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;

- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся; считаете, что лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения; осознаете, что правда не на вашей стороне; чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Персональные методы разрешения конфликтов. Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;
- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;
- убеждение участников конфликта;
- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;
- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

Переговоры. Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов:

1) Подготовка к началу переговоров. Перед началом переговоров надо провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах, проработать процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом. По мнению многих исследователей, от правильно организованной данной стадии на 50 % зависит успех всей деятельности, а

недостаток информации ведет к подозрительности и недоверию участников, то есть к углублению конфликта;

2) Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Этот этап позволяет показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места. Здесь возможны различные тактики начала переговоров:

- вы можете проявить агрессивность для того, чтобы оказать давление на оппонента, подавить его;

- успешному ходу переговоров способствует установление непринужденных личных отношений, создание дружеской атмосферы, показание взаимозависимости;

- для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать мелкие уступки;

- получению небольшого преимущества способствует предоставление новых фактов, использование манипуляций;

- процедурная легкость достигается при совместном поиске информации;

3) Поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, стараются захватить инициативу всеми возможными способами. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Цель каждого из участников – соблюдение равновесия или небольшое преимущество. Задача посредника на данном этапе заключается в направлении переговоров в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают резко задевать одну из сторон, посредник новой должен найти выход из создавшегося положения;

4) Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать,

увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Посредник, используя данную ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Таким образом, существует несколько эффективных способов разрешения конфликтной ситуации. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов: разъяснение требований к работе; координаторные и интеграционные механизмы; общеорганизационные комплексные цели; структура системы вознаграждений. Межличностные методы разрешения конфликтов, основанные на типологии конфликтного поведения К. У. Томаса и Р. Х. Килмена. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция. Так же что бы противостоять конфликтам в организации руководитель имеет возможность использовать персональные методы разрешения конфликтов. Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры являются наиболее эффективным. Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов: подготовка к началу переговоров; первоначальный выбор позиции; поиск взаимоприемлемого решения; завершение переговоров или выход из тупика.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым –

межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия школьных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него. Предупредительная деятельность разнообразна и зависит от характера возникающего конфликта.

Следует выделить следующие формы предупреждения конфликтов: предупреждение причин конфликтов; поддержание сотрудничества; институализация отношений; понятие нормативных механизмов; юмор. [30]

В целом, предупреждение конфликтов заключается в воздействии на его элементы: участников, мотивы, объекты, используемые силы и средства до того, как противостояние возникло.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога протекает индивидуально. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. Демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % школьных педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны

общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации — отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие "управление конфликтом" выражает ее сущность. Таким образом, управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ

2.1. Методы и методики исследования особенностей конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин

Данная глава посвящена описанию экспериментальной работы по исследованию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных наук. Экспериментальная часть исследования проводилась среди педагогов КГУ «Школа-лицей №1 отдела образования города Костаная». В исследовании приняли участие 54 педагога.

Тестирование проводилось одновременно со всей группой испытуемых вне образовательного процесса. Испытуемым выдавался стимульный материал, зачитывалась инструкция, предоставлялись разъяснения по некоторым вопросам, которые воспринимались неоднозначно.

На первом этапе мы выбрали следующие диагностические методики для исследования уровня конфликтности в педагогических коллективах:

1. Методика Кеннета Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте».
2. Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».
3. Психометрическая экспресс-диагностика Сьюзона Деллингера.

Методика Кеннета Томаса

«Оценка способов реагирования в конфликте»

Методика создана одним из известных специалистов в области конфликтологии К. Томасом, адаптирована Н.В. Гришиной. Позволяет определить тип поведения личности в конфликтной ситуации (Приложение 1). Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов. Она

содержит два основополагающих измерения. Первое - кооперация. Она связана с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт. Второе измерение - напористость. Она характеризует акцент на защите собственных интересов. Соответственно, этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов: соперничество (соревнование), приспособление (уступка), компромисс, избегание (уход, уклонение), сотрудничество. К. Томас считает, что, избежав конфликт, ни одна из сторон не достигнет успеха в случаях соперничества, приспособления и компромисса, либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Этот способ поведения оказывается самым активным и эффективным в смысле определения исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным считается стиль соперничество; избегание и приспособление характеризуется пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, совмещая в себе и активную и пассивную формы поведения.

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар (Приложение № 1). Чтобы определить, к какому типу склоняется испытуемый, ему предлагается, прочитав каждое из двойных высказываний, выбрать то из них, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Количество баллов, набранное индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Для выявления причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе была применена анкета (Приложение 2).

Психометрическая экспресс-диагностика личности С. Деллингера.

Психогеометрическая экспресс-диагностика личности (Приложение 3)
— уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

✓ мгновенно определить форму (или, если хотите, т и п., хотя здесь есть различия) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму.

✓ дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на обыденном, понятном каждому языке.

✓ составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Практическое значение психогеометрической экспресс-диагностики личности заключается в возможности широкого применения полученных результатов в практике работы служб персонала; изучения управленческих черт руководителя; текущего состояния межличностных отношений индивида. Психогеометрия как система сложилась в США. Автор этой системы Сьюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. По мнению А.А. Алексева и Л.А. Громовой (Психогеометрия для менеджеров. Л.: Знание, 1992), психогеометрия – уникальная практическая система анализа личности. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85%.

Результаты проведения методики Кеннета Томаса

«Оценка способов реагирования в конфликте»

В результате проведения методики К. Томаса по определению стратегии поведения в конфликтной ситуации получены следующие данные, которые показаны в таблице 1 и таблице 2.

Таблица 1. Результаты по методике К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» педагогов гуманитарных дисциплин.

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	1	6	10	9	4
2	3	5	6	8	8
3	1	4	8	8	9
4	0	7	6	8	9
5	1	5	11	7	6
6	0	5	10	7	8
7	1	8	9	8	3
8	0	6	7	7	10
9	9	7	4	7	3
10	2	6	6	8	7
11	0	5	9	7	9
12	2	9	7	10	1
13	0	6	7	9	8
14	1	5	9	8	7
15	9	5	6	8	6
16	1	3	8	11	7
17	2	9	9	3	7
18	1	11	5	4	9
19	1	9	5	10	5
20	3	8	6	7	5
	$\Sigma=38$ или 6%	$\Sigma=129$ или 25%	$\Sigma=148$ или 21%	$\Sigma=154$ или 26%	$\Sigma=131$ или 22%

Часто применяемой стратегией поведения в конфликтной ситуации среди педагогов гуманитарных наук является избегание – 26% выбора. По-видимому, выбирая избегание, педагоги гуманитарных дисциплин не хотят брать на себя ответственность влияния на развитие ситуации, на принятие решения, воздерживаются от открытого высказывания своей позиции, уклоняются от публичного выяснения отношений. Возможно, это происходит от недостаточности ресурсов для решения конфликта в свою пользу, а, также, из-за страха потерять репутацию интеллигентного человека.

Вторая по популярности среди педагогов гуманитарных дисциплин стратегия сотрудничества (25% выбора), как наиболее эффективная для общения, построения партнёрских отношений, обмена собственными ресурсами. Педагоги гуманитарных наук – люди по сути миролюбивые, способные сопереживать, чаще склонные к милосердным поступкам. Они готовы потратить время на переговоры с оппонентами для достижения

собственных целей, для возможности всестороннего обсуждения спорного вопроса, для выработки общего решения с соблюдением интересов всех участников.

На третьем месте по выборам испытуемых - приспособление (уступка, 22%). Мы думаем, что педагоги гуманитарного склада ума уступают своим оппонентам чаще, руководствуясь альтруистическими принципами и, возможно, из-за манипулятивных соображений. Но, в любом случае, значимые потребности педагогов не удовлетворяются, что приводит постепенно к внутриличностному конфликту.

На основании полученных данных можно предположить, что у педагогов гуманитарных дисциплин в конфликтных взаимоотношениях присутствуют как «слабые», так и «сильные» стратегии конфликтного поведения (по К. Томасу), что указывает на широкий диапазон поведенческих тактик у данных субъектов.

Таблица 2. Результаты по методике К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» педагогов точных наук.

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	2	3	4	5	6
2	3	9	9	1	8
3	0	10	7	7	6
4	2	6	4	10	8
5	0	8	3	9	10
6	2	10	8	5	5
7	3	6	8	8	6
8	1	9	8	6	6
9	2	9	10	4	5
10	2	8	6	8	8
11	3	5	7	6	9
12	2	10	9	4	5
13	1	9	8	5	7
14	0	8	7	8	7
15	1	6	6	8	9
16	2	6	8	11	7
17	2	9	9	3	7
18	1	11	6	4	9
19	1	9	10	7	5
20	0	8	10	7	5

Σ = или 24%	Σ = или 22%	Σ = или 28%	Σ = или 17%	Σ = или 9%
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------

Самой популярной стратегией поведения в конфликтной ситуации среди педагогов точных наук является стратегия компромисса (28% выбора). Это указывает на то, что оппоненты не желая портить межличностные отношения, пытаются решить разногласия, идя на взаимные уступки, чтобы сэкономить время на договорённостях. При этом противоречие, вызвавшее конфликт, не разрешается, а загоняется внутрь, оставляя у оппонентов ощущение неудовлетворённости, разочарования и подозрительности.

Практически четверть педагогов точных наук (24% выбора) выбрали соперничество как способ борьбы за свои интересы и цели. Они продемонстрировали возможность оказания давления на оппонентов, используя их зависимость от себя и применяя выверенные средства. Педагоги точных наук при такой стратегии чисто прагматически могут использовать власть, силу закона, авторитет, манипуляции и т. д.

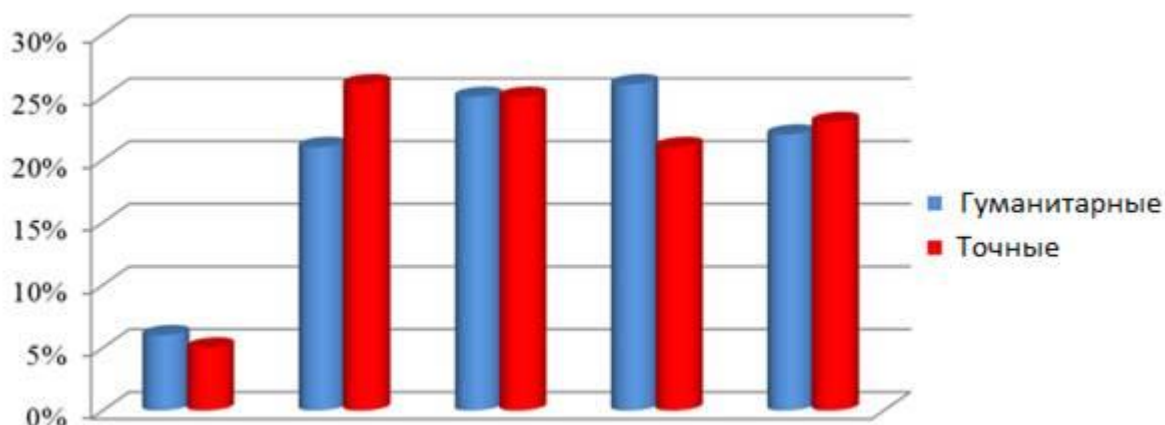
Среди педагогов точных наук на третьем месте по выборам преобладает сотрудничество (22%). Испытуемые рационально подходят к данному выбору, понимая, что благодаря такому подходу к решению конфликта можно добиться взаимоуважения, взаимопонимания и доверия со стороны коллег, долгосрочных, крепких и стабильных отношений.

Непопулярными у педагогов точных наук оказались стратегии избегания и приспособления. Очевидно, что данные стратегии конфликтного поведения не соответствуют амбициозным планам педагогов с логическим складом ума.

На основании количественных показателей можно предположить, что среди педагогов точных дисциплин во взаимоотношениях преобладают «сильные» стратегии конфликтного поведения (по К. Томасу).

Диаграмма 1. Сравнительный анализ стратегий конфликтного поведения по методике К. Томаса педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

соперничество сотрудничество компромисс избегание приспособление



Таким образом, сравнивая наиболее популярные по выбору стратегии конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин, мы пришли к выводу, что педагоги гуманитарных наук стараются избегать разногласий, открытой конкуренции, предотвращать их развитие всеми средствами, вплоть до жертвования собственными интересами. Возможно, такое поведение, тревожное отношение к конфликту (не воспринимая его как источник развития) может объясняться особенностями психотипа людей гуманитарного склада ума. Выбирая сотрудничество, педагоги, в первую очередь, ориентированы на сохранение эмоционально тёплых отношений.

Педагоги точных дисциплин больше ориентированы на компромисс во взаимоотношениях, так как люди математического (технического склада ума) менее эмоциональны, способны мыслить логически, рационально. Поэтому понимают, что, зачастую, потребности, интересы оппонентов одновременно не удовлетворяются и не реализуются. Педагоги с рациональным мышлением сходятся на частичном удовлетворении своих желаний и частичном выполнении желаний другой стороны, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения. Выбирая конкуренцию, педагоги

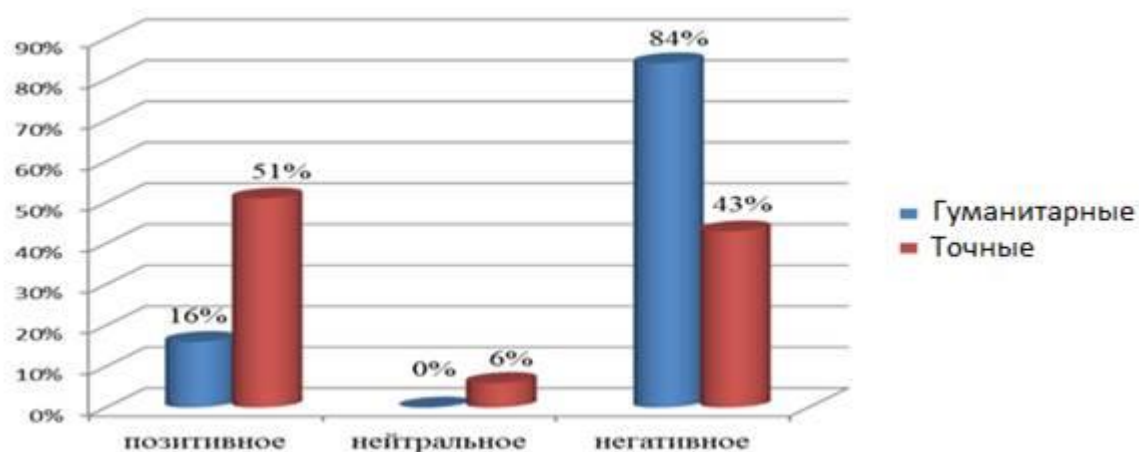
точных наук, возможно, добиваются первенства своего мнения, собственных интересов для удовлетворения собственных амбиций. Они способны опираться на более убедительные аргументы, искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении.

Результаты анкетирования «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

С целью выявления причин конфликтных ситуаций среди педагогов гуманитарных и точных наук было проведено анкетирование, результаты которого представлены ниже.

1. На 1 вопрос анкеты «Ваше отношение к конфликтам?» ответы распределились следующим образом:

Диаграмма 2. Отношение к конфликтам

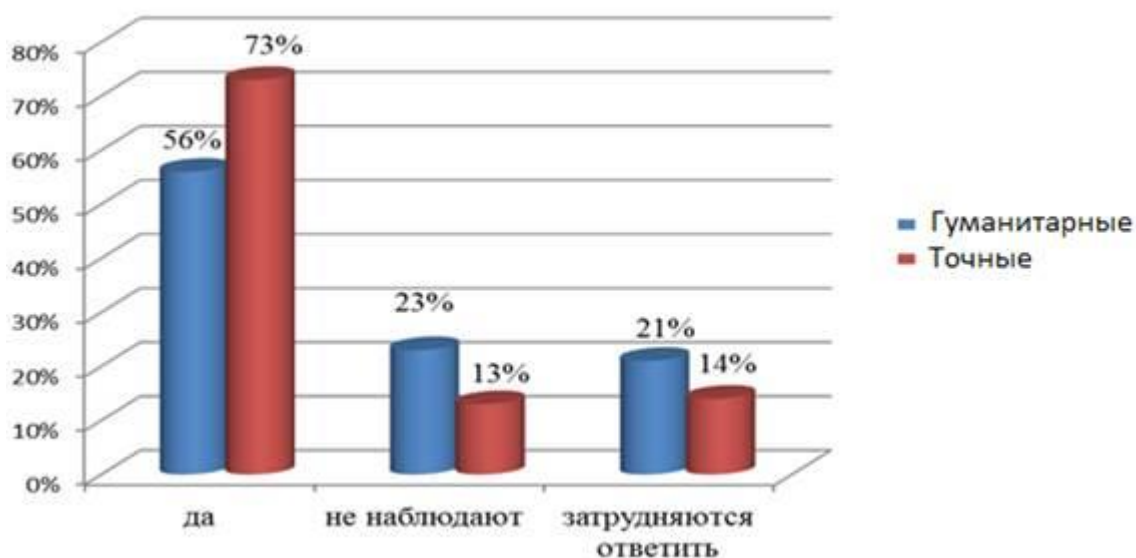


По данным рисунка видно, что позитивное отношение к конфликтам среди педагогов гуманитарных дисциплин составило 16% , тогда как среди педагогов точных наук - 51%. Полученные данные можно объяснить тем, что педагоги точных наук рассматривают конфликт, как ресурсно содержащий фактор, качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения целей. Полученный результат среди педагогов гуманитарных дисциплин объясняется тем, что педагоги данной группы выбирают пассивные стратегии поведения в конфликте («избегание»

и «приспособление»), так как боятся эмоционального напряжения в отношениях с коллегами.

2. На 6 вопрос «Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?» результаты получились следующие:

Диаграмма 3. Существуют ли конфликты в вашем коллективе



Педагоги точных дисциплин более открыто заявляют о наличии конфликтных ситуаций в организации, по-видимому, потому, что не исключают их возникновение и развитие в организации.

3. На 3 вопрос «Каковы, на Ваш взгляд, наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами?» ответы распределились следующим образом:

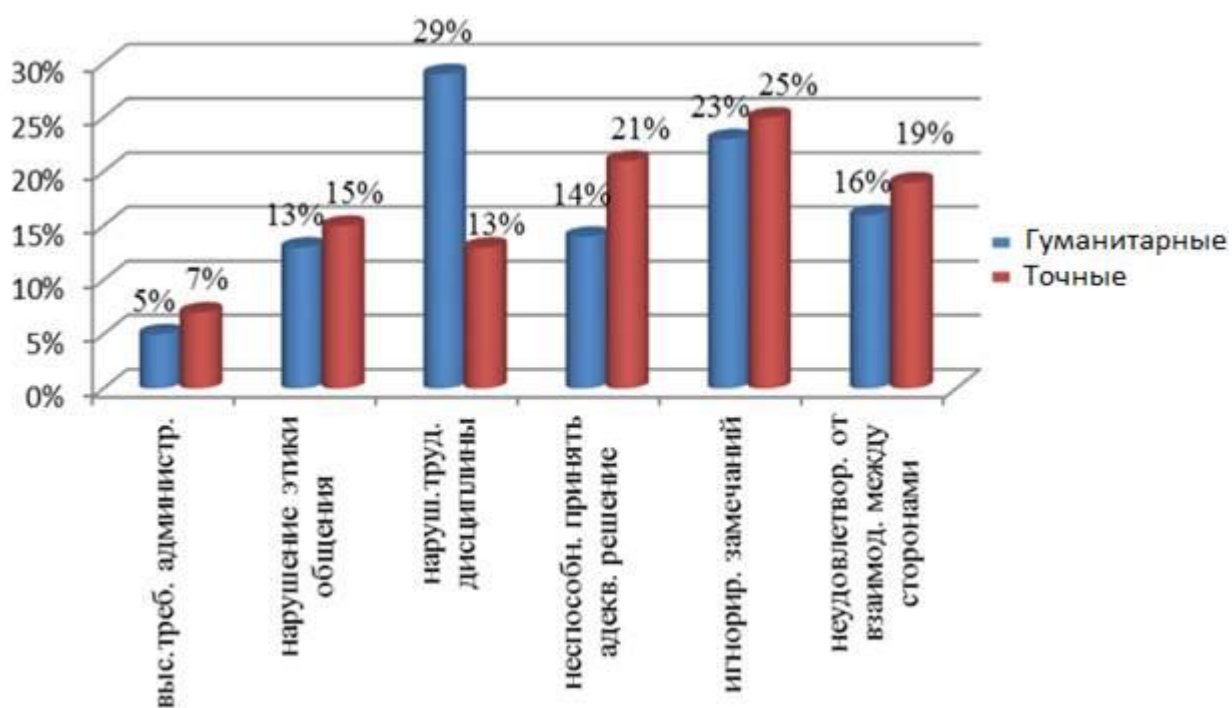


Диаграмма 4. Причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами.

Сравнительный анализ по рисунку 4 показал, что педагоги точных наук считают основной причиной возникновения конфликтов между администрацией и педагогами нарушение педагогами трудовой дисциплины - 29% педагогов, тогда как педагоги гуманитарных наук по данному пункту ответили 13% педагогов.

Второй основной причиной считают игнорирование педагогами замечаний администрации - 25% педагогов.

Третью позицию занимают такие причины, как неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами: педагоги гуманитарных наук – 16% педагогов, педагоги точных наук - 19% педагогов, и неспособность одной из сторон принять адекватное решение: педагоги гуманитарных наук – 14% педагогов, педагоги точных наук – 21% педагогов.

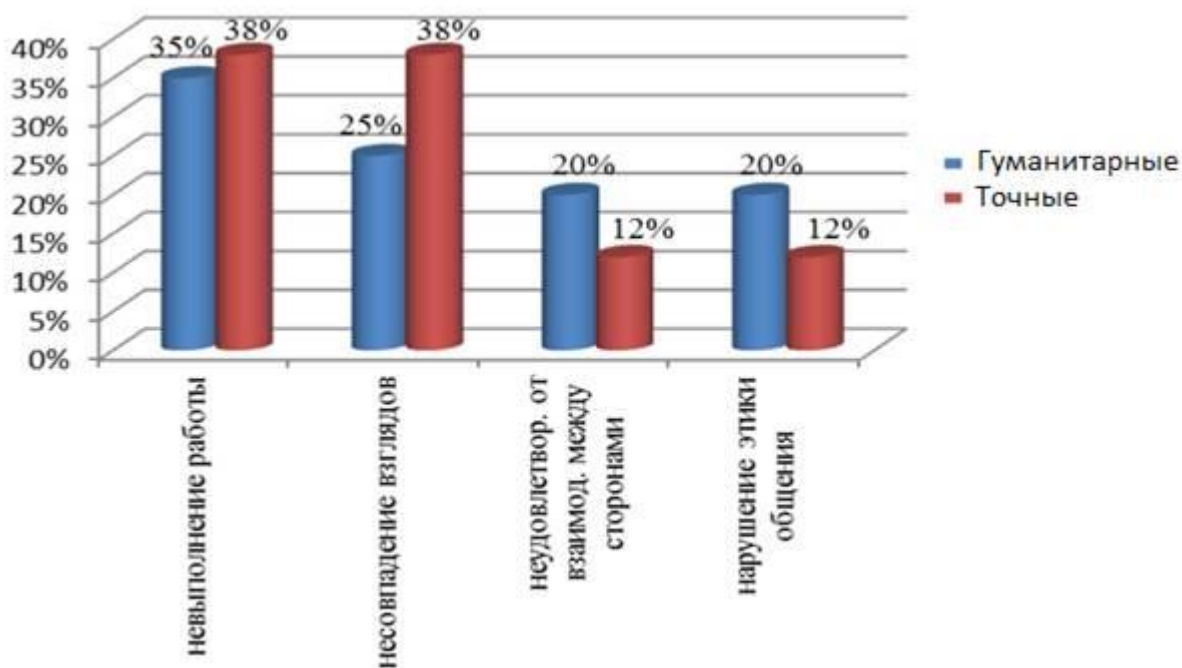
13% педагогов точных наук и 15% педагогов гуманитарных склонны считать основной причиной конфликтов нарушение этики общения.

И совсем немногие, 5% педагогов точных наук и 7% педагогов гуманитарных наук считают, что у администрации слишком высокие требования к коллективу.

Следует отметить, что ни одна, ни другая группа испытуемых не выбрала такие причины, как ошибки в подборе и расстановке кадров, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, что говорит о признании коллективом профессионального уровня работы администрации.

4. На рисунке 5 представлены ответы на вопрос «Каковы, на Ваш взгляд, наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом?»

Диаграмма 5. Причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом.



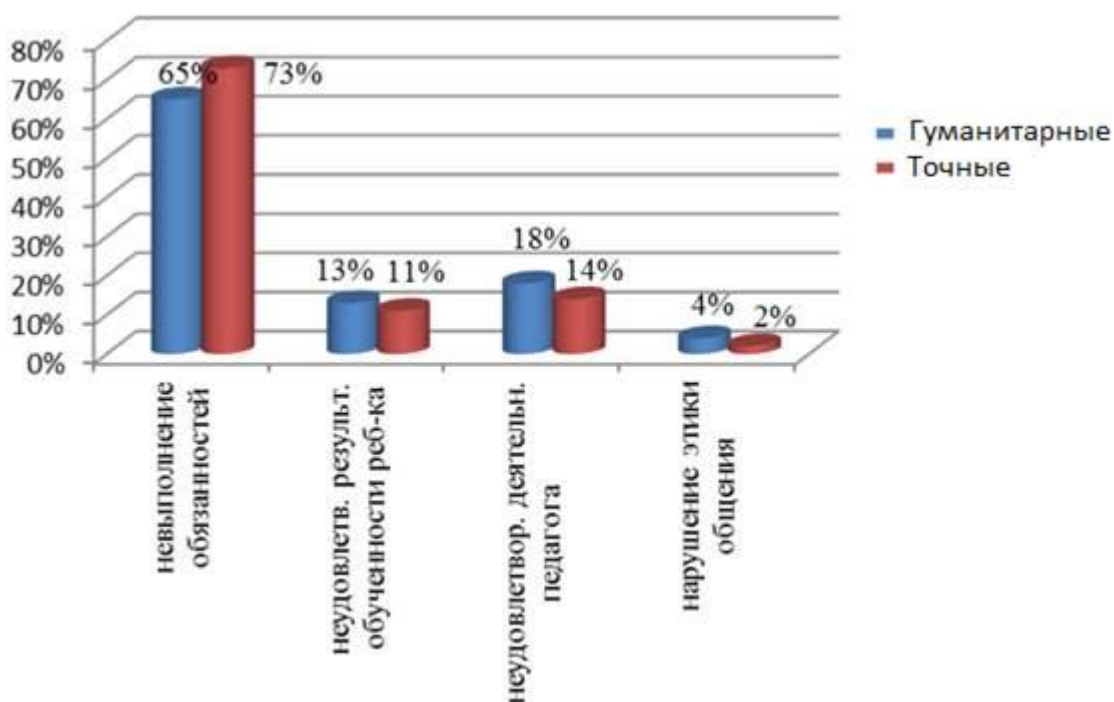
По данным рисунка видно, что наиболее значимыми причинами возникновения конфликтов между педагогом и педагогом в двух испытуемых групп оказались: 1 - невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим

педагогом (35% - 38%); и 2 - несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему (25% - 38%).

На третьем и четвертом месте - неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения. Это говорит о том, что данным группам педагогов у педагогов необходимо учиться работать в команде.

5. На диаграмме 6 отражено распределение ответов на вопрос «Каковы, на Ваш взгляд, наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями?»

Диаграмма 6. Основные причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями.



Таким образом, опрошенные педагоги гуманитарных и точных наук считают основной причиной возникновения конфликтов между педагогами и родителями - это невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка 65% - 73% педагогов.. И лишь немногие выделили основными причинами недовольство родителей результатами обученности ребенка (13% - 11%), недовольство родителей деятельностью педагога по

разрешению конфликтов в детском коллективе (18% - 14%) и нарушение этики общения (4% - 2%).

В решении этого вопроса администрации образовательных учреждений необходимо планировать мероприятия, направленные на реализацию социального партнерства.

Результаты психометрической экспресс-диагностики личности С. Делленгера.

Результаты исследования показали, что среди педагогов точных наук преобладают психотипы «Квадрат» и «Треугольник», а педагоги гуманитарных наук чаще делают выбор в пользу психотипов «Прямоугольник», «Круг» и «Зигзаг».

По-видимому, потому, что педагоги точных наук имеют аналитическое мышление, более рациональны и прагматичны, эмоционально устойчивы, способны рассматривать ситуацию извне, и потому в конфликтных ситуациях ведут себя решительно, настойчиво добиваются результата в свою пользу, часто считают себя правыми. У них выражена потребность управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других. Но бывают категоричными, не признают возражений. Логики быстро и успешно учатся, потому что образование соответствует их прагматической ориентации, способствует, с их точки зрения, достижению главной цели.

Следует отметить, что руководителями образовательных организации чаще всего становятся люди, имеющие образование, непосредственно связанное с точными науками (математики, физики, информатики).

Педагоги, которые имеют гуманитарное образование - хорошие коммуникаторы, прежде всего, потому, что они умеют слушать, способны сопереживать, «чувствовать» людей, поэтому популярны среди коллег. Они редко занимают руководящие должности, потому как направлены, скорее, на отношения с людьми, чем на дело. Пытаясь сохранить мир, они иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимают непопулярные

решения, стараются избежать конфликтов. Однако, педагоги гуманитарных дисциплин могут проявлять завидную твердость, если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости.

Это объясняется тем, что выбор данного направления педагогической деятельности, а именно, преподавание гуманитарных предметов, обуславливается не только полученным образованием в данной сфере наук, но и душевной организацией личности, способа мышления.

Мы приходим к выводу, что управляя конфликтами в педагогическом коллективе, нужно учитывать не только возрастные группы педагогов, не только значимость того или иного сотрудника, но и его принадлежность к тому или иному профессиональному сообществу, так как исследование показало, что группы педагогов, преподающих различные по своей направленности дисциплины, имеют различные психотипы, уровни восприятия действительности, стили поведения, пользуются различными стратегиями в конфликтной ситуации, следовательно, способы управления конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных наук должны быть разными.

2.2. Система организационно-педагогических условий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин

Для регулирования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы разработали систему управленческих действий.

Под системой регулирования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы понимаем комплекс взаимосвязанных компонентов, включающих в себя управление профессиональным межличностным общением педагогов через административное, социально-психологическое и морально-этическое воздействие.

1. Административное (управленческое) воздействие - это целенаправленный процесс оказания руководителем образовательной организации превентивной и оперативной помощи педагогу через совместное создание условий для реализации интегративного подхода в образовательном процессе, а также устранения возникающих проблем, трудностей.

Административное регулирование конфликтных ситуаций в организации проводится по следующим направлениям:

- разработка и утверждение локальных нормативных документов, касающихся организационного взаимодействия субъектов,
- заключение трудовых договоров, эффективных контрактов, дополнительных соглашений с работниками,
- редакция, согласование коллективного договора с представительным органом работников, участие в составлении протоколов разногласий, анализ любых правовых документов,
- устное и письменное правовое консультирование по вопросам профессионального общения.
- участие представителей администрации в качестве посредника при разрешении конфликтных ситуаций, в переговорах,

- разработка и регламентация порядка найма кадров, планирование состава кадров на ближайшую и долгосрочную перспективу,
- выработка профессиональных требований к кадрам, профессиональная переподготовка кадров, организация продвижения работников и замена персонала, аттестация кадров,
- совершенствование организации и оплаты труда работников,
- усовершенствование системы охраны труда.

Каждое из этих направлений кадровой политики организации предполагает проведение широкого спектра различных мероприятий, требующих их закрепления в локальных нормативных актах, должностных инструкциях специалистов.

2. Социально-психологическое воздействие – это комплекс взаимосвязанных целенаправленных действий, мероприятий, направленных на оказание всесторонней помощи педагогам в решении возникающих затруднений, способствующих их развитию и самоопределению на протяжении всей профессиональной деятельности:

- организация непрерывного самообразования педагогов и повышения квалификации в области психологии общения, конфликтологии,
- стимулирование педагогов к осуществлению инновационной деятельности: внедрение и апробация в практику более эффективных моделей, методик, технологий педагогического общения,
- создание разнообразных видов методической продукции по вопросам профилактики и разрешения конфликтов в организации (программы практических семинаров, методические рекомендации в сборниках, раздаточный материал),
- психологическая экспертиза кадрового потенциала (разработка процедур психологического анализа, оценка профессиональной компетентности, готовности к инновационной деятельности, потенциала их становления),

- организация и проведение семинаров, направленных на развитие психологической культуры педагогов,

- организация и проведение с педагогами психологических тренингов и видеотренингов, способствующих развитию педагогической рефлексии и выработке эффективных способов взаимодействия, таких, как активное слушание, педагогическая поддержка, «я - сообщение» и т.д.

- индивидуальные консультации для педагогов по личностным и профессиональным проблемам,

- проведение сеансов психологической разгрузки,

- организация и проведение «круглых столов», дискуссий, направленных на оптимизацию взаимоотношений в педагогическом коллективе и взаимодействие всех участников образовательного процесса,

- участие в планировании программ профессионального совершенствования педагогов,

- прогнозирование результата с позиции психологического аспекта.

3. Морально-этическое воздействие.

В трудовом коллективе нравственное формирование людей зависит, прежде всего, от содержания и характера их профессиональной деятельности. Этим обусловлена специфика используемых в нем форм и методов морального воздействия, которые являются основными составляющими технологии морального воздействия, и их взаимосвязь с организацией труда, производственными процессами, системой стимулирования труда и т. п. Однако бесспорно, главным предназначением морального воздействия на работников является актуализация в их сознании совести и долга, дружелюбия и уважения к чужим убеждениям.

Важнейшим принципом управленческой деятельности современного руководителя является антропологический подход при оценке всех его действий. Только те действия руководителя, которыми не наносится телесного и духовного ущерба людям, являются правомерными и нравственно допустимыми. Так как любые управленческие действия состоят

из намерений и методов (форм) их реализации, то нравственная безупречность последних и их ролевая специфика имеют большое значение в деятельности современного руководителя.

Рассмотрим нравственные показатели успешного решения руководителями управленческой задачи по формированию трудового коллектива:

- соответствие нравственных ценностей членов коллектива общечеловеческим гуманитарным ценностям;

- увлеченность работников задачами, которые поставлены перед ними их руководителем;

- сознательная трудовая дисциплина;

- моральная привлекательность служебного общения. Прочность формальных и неформальных отношений зависит от того, насколько люди нравственно удовлетворены совместной трудовой деятельностью.

- нравственная надежность управления. В нравственно зрелом коллективе создаются не только благоприятные материальные, но и духовные условия для профессионального роста работников, для проявления со стороны руководителей доброты и справедливости. В трудовом коллективе необходим хорошо понятный его работниками «набор» нравственных ценностей, отражающих существо морали, исключаящих такие ее антиподы, как нерадивое отношение к труду, нанесение ущерба экономическим интересам предприятия, личному достоинству людей, круговая порука, хищение, пьянство.

- механизмы нравственной саморегуляции: нравственное целеполагание, нравственная защищенность, нравственное творчество, нравственные традиции (оказание благотворительной помощи сиротам, инвалидам и пенсионерам, безвозмездная работа на субботниках и воскресниках).

Итак, основой нравственной сферы делового социума являются: нравственные ценности; механизмы нравственной саморегуляции; нравственный опыт.

От того, насколько руководителю удастся технико-экономически, организационно и воспитательно их укреплять и духовно обогащать, решающим образом зависит его успех в создании сплоченного трудового коллектива. И что немаловажно - создать в коллективе нравственный комфорт, составляющими которого являются такие показатели, как состояние морально-психологического климата, характер общественного мнения коллектива, удовлетворенность его членов исполнением своего гражданского и профессионального долга. Чтобы добиваться этого, следует хорошо знать технологию (основные стадии) самого процесса становления и формирования трудового коллектива.

В результате описанного управленческого воздействия конфликтующие стороны могут решить свои противоречия в рамках переговоров и выйти из состояния конфликта путем достижения сотрудничества и заключения соглашения о взаимных обязательствах.

Разработанная нами система управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин в образовательной организации дает понимание необходимости:

- признавать, что конфликты всегда имеют место быть в образовательной организации;
- профилактики конфликтов через распространение в педагогическом коллективе базовых знаний основных стратегий разрешения конфликта (конфронтация/конкуренция, приспособление/уступка, уклонение/избегание, компромисс, сотрудничество), типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений;
- регулировать конфликтные отношения между педагогами разных научных областей через предложенную систему управленческого воздействия;

▪ использовать конфликтные ситуации для продвижения к намеченным целям развития организации. Именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений. Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия: во-первых, изменение отношения к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало; во-вторых, формирование умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов, а также соблюдение принципов, способствующих разрешению конфликта.

Так же система позволит:

- 1) ограничить дискуссию определенными формальными, нормативными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления модели требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;
- 2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- 3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- 4) создать атмосферу симпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- 5) выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта.

Из этого следует, что деятельность по урегулированию конфликтного поведения педагогов является весьма непростым делом. Существуют риски, снижающие возможность эффективного управления конфликтным поведением:

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки

вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное.

Поэтому успешная деятельность по управлению конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных дисциплин может вестись только в границах, устанавливаемых: социально-психологическими; нравственными и административными требованиями к регулированию взаимоотношений.

Также, мы предполагаем, что реализация системы по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин в образовательной организации приведет конфликтующие стороны к сотрудничеству и обеспечит повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации.

Таким образом, нашей дальнейшей работой по управлению конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных дисциплин в образовательной организации будет реализация системы по урегулированию конфликтных ситуаций между ними, проведение анализа эффективности применения данной системы. При необходимости в описанную систему будут внесены дополнительные изменения.

В целях грамотной организации управленческой деятельности, регулирования конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных

дисциплин в образовательной организации руководителю необходимо владеть административными, психологическими и нравственными компетентностями. В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников и обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом: организатор трудового процесса; специалист, компетентный в решении задач вверенного учреждения; человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Выводы по главе 2

В результате проведения экспериментальной работы по исследованию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных наук с помощью методики К. Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте и психометрической экспресс-диагностики С. Деллингера были получены данные, позволяющие предположить, что у педагогов гуманитарных дисциплин в конфликтных взаимоотношениях присутствуют как «слабые», так и «сильные» стратегии конфликтного поведения (по К. Томасу), что указывает на широкий диапазон поведенческих тактик у данных субъектов. А среди педагогов точных дисциплин во взаимоотношениях преобладают «сильные» стратегии конфликтного поведения. Непопулярными у педагогов точных наук оказались стратегии избегания и приспособления. Очевидно, что данные стратегии конфликтного поведения не соответствуют амбициозным планам педагогов с логическим складом ума.

Педагоги, которые имеют гуманитарное образование - хорошие коммуникаторы, прежде всего, потому, что они умеют слушать, способны сопереживать, «чувствовать» людей, поэтому популярны среди коллег. Они редко занимают руководящие должности, потому как направлены, скорее, на отношения с людьми, чем на реализацию цели организации.

Педагоги точных наук более рациональны и прагматичны, эмоционально устойчивы, способны рассматривать ситуацию извне, и потому в конфликтных ситуациях ведут себя решительно, настойчиво добиваются результата в свою пользу, часто считают себя правыми. У них выражена потребность управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других. Следует отметить, что руководителями образовательных организации чаще всего становятся люди, имеющие образование, непосредственно связанное с точными науками (математики, физики, информатики).

Мы пришли к выводу, что управляя конфликтами в педагогическом коллективе, нужно учитывать не только возрастные группы педагогов, не только значимость того или иного сотрудника, но и его принадлежность к тому или иному профессиональному сообществу, так как исследование показало, что группы педагогов, преподающих различные по своей направленности дисциплины, имеют различные психотипы, уровни восприятия действительности, стили поведения, пользуются различными стратегиями в конфликтной ситуации, следовательно, способы управления конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных наук должны быть разными.

Для регулирования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы разработали систему управленческих действий.

Под системой управления по регулированию конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы понимаем комплекс взаимосвязанных компонентов, включающих в себя управление профессиональным межличностным общением педагогов через административное, социально-психологическое и морально-этическое воздействие. В результате описанного управленческого воздействия конфликтующие стороны могут решить свои противоречия в рамках переговоров и выйти из состояния конфликта путем достижения сотрудничества и заключения соглашения о взаимных обязательствах.

Разработанная нами система управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин в образовательной организации дает понимание необходимости:

- признавать, что конфликты всегда имеют место быть в образовательной организации;

- профилактики конфликтов через распространение в педагогическом коллективе базовых знаний основных стратегий разрешения конфликта (конфронтация/конкуренция, приспособление/уступка, уклонение/избегание, компромисс, сотрудничество), типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений;

- регулировать конфликтные отношения между педагогами разных научных областей через предложенную систему управленческого воздействия;

- использовать конфликтные ситуации для продвижения к намеченным целям развития организации. Именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация посвящена регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин как эффективному способу управления персоналом в образовательной организации. В первой главе работы было дано определение конфликта, рассмотрена структура конфликта, типология и функции конфликта, изучены причины возникновения конфликта, стадии протекания и способы преодоления конфликтной ситуации в организации, особенности конфликтов в педагогическом коллективе и способы управления ими.

Во второй главе дипломной работы было проведена экспериментальная работа

- по исследованию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных наук с помощью методики К. Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте и психометрической экспресс-диагностики С. Деллингера в педагогическом коллективе КГУ «Школа-лицей №1 отдела образования города Костаная»;

- по разработке системы управленческого воздействия по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

Управляя конфликтами в педагогическом коллективе, нужно учитывать не только возрастные группы педагогов, не только значимость того или иного сотрудника, но и его принадлежность к тому или иному профессиональному сообществу, так как исследование показало, что группы педагогов, преподающих различные по своей направленности дисциплины, имеют различные психотипы, уровни восприятия действительности, стили поведения, пользуются различными стратегиями в конфликтной ситуации, следовательно, способы управления конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных наук должны быть разными.

Для регулирования конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы разработали систему управленческих действий.

Под системой управления по регулированию конфликтным поведением педагогов гуманитарных и точных дисциплин мы понимаем комплекс организационно-педагогических условий, включающих в себя управление профессиональным межличностным общением педагогов через:

- административное (локальные нормативные акты, профессиональные требования к кадрам, должностные инструкции);
- социально-психологическое (организация непрерывного образования педагогов, проведение семинаров, тренингов)
- морально-этическое воздействие (сознательная трудовая дисциплина, моральная привлекательность служебного общения. Нравственная надёжность управления).

В результате описанного управленческого воздействия конфликтующие стороны могут решить свои противоречия в рамках переговоров и выйти из состояния конфликта путем достижения сотрудничества и заключения соглашения о взаимных обязательствах.

Соответственно, выдвинутая нами гипотеза: «если руководитель будет применять систему управленческих воздействий по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин, то это обеспечит повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации» может подтвердиться в случае применения разработанной системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллахвердова, О.В. Конфликтология [Текст] / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий. - СПб., 2020. – 315 с.
2. Аллахвердова, О.В. Основы конфликтологии [Текст] / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий. – СПб., 2010. – 260 с.
3. Андриади, И.П. Основы педагогического мастерства. Учебное пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений [Текст] / И. Андриади. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 160 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для ВУЗов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Эксмо, 2013.- 503 с.
5. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н.В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2005. - 179 с.
6. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н. В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2005. - 179 с.
7. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н. В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2007. - 198 с.
8. Бабосов, Е. М. Социология: энциклопедический словарь [Текст] / Е.М. Бабосов. – Москва: URSS: Либроком, 2018. – 473 с.
9. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. - Харьков: Фортуна-пресс, 2018. - 464 с.
10. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. - Харьков: Фортуна-пресс, 2008. - 464 с
11. Богатырева, Н. Конфликтогены, или Как себя вести в конфликте [Текст] / Н. Богатырева // Секретарское дело. - 2008. - N 10. - С. 50–55.
12. Бодалев, А.А. Личность и общение [Текст]. – М., 1983. – 150с
13. Большая энциклопедия психологических тестов [Текст] / А. А. Карелин. - Москва: ЭКСМО, 2008. - 416 с

14. Бородин, Ф.М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородин - Новосибирск: Наука, 1989. 120 с.
15. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, 2005. – 320 с.
16. Вердербер, Р. Психология общения [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер; Пер. с англ. - 12-е изд. - Санкт-Петербург: Нева, 2015. - 320 с.
17. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология: учебное пособие [Текст] / Н.Ф. Вишнякова. - 3-е изд. – Минск: Университетское, 2002. - 318 с.
18. Гражданское самочувствие учителей Московской области [Текст] // Информационно-аналитический материал по результатам мониторингового социологического исследования. М.: ИПК и ПРНО МО, 1994. С. 11.
19. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций [Текст] / О.Н. Громова; Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ». - Москва: ЭКСМО, 2020. - 320 с.
20. Дискуссии. Проблемы конфликтологии [Текст] // Социологические исследования. 1993. - № 9.- С. 52-57
21. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие [Текст] / А.В. Дмитриев. – 4-е изд. перераб. - Москва: Альфа-М, 2013.- 335 с.
22. Добрович, А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987; Общение как педагогическая проблема [Текст] // Сб. научных трудов / Под ред. А.В. Мудрика. – М., 1974;
23. Дорохова, Л. Били ли мальчика? // Учит. газета. 1991. N 4. С. 11
24. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов.- Москва: Питер, 2019. - 384 с.
25. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт [Текст]. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 1992.
26. Запрудский, Ю. Г. Внутри конфликта [Текст] / Ю. Г. Запрудский // Социс. - 2003. - N 7. - С.51-52.
27. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для вузов [Текст] / А. Г. Здравомыслов. - Москва: Аспект Пресс, 1995. – 317 с.

28. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для вузов [Текст] / А. Г. Здравомыслов. - Москва: Аспект Пресс, 2005. - 315 с.
29. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.
30. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. – М., 2008. - 543 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2013. - 82 с.
32. Климов, Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие [Текст]. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», 2001. – 192с.
33. Краткий психологический словарь [Текст] / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. - Ростов н/Д: Феникс, 1998. 150 с.
34. Кулиев, Т.А. Руководитель и коллектив: взаимодействие [Текст]. – М.: Знание, 1990.
35. Мелибруда, Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения [Текст]. – М.: Прогресс, 1986.
36. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. - М.: Дело, 1992. 279 с.
37. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь [Текст]. - Прайм: Еврознак, 2005.
38. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии [Текст] / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000.- 560 с.
39. Познякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов - следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом [Текст] / Е. Позднякова // Секретарское дело. - 2003. - N3(32). - С. 75–76.

40. Познякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов - следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом [Текст] / Е. Познякова // Секретарское дело. - 2013. - N3(32). - С. 122–123.
41. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии [Текст] / Под ред А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000.- 560 с.
42. Практикум по экспериментальной психологии [Текст] / Под ред. А. А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2018.- 260 с.
43. Робер, М.А. Психология индивида и группы [Текст]. - М.: Прогресс, 1988. – 142 с.
44. Светлов, В.А. Управление конфликтом: новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Текст] / В. А. Светлов. – Санкт-Петербург. 2003. – 136 с.
45. Светлов, В.А. Управление конфликтом [Текст] / В. А. Светлов. - Санкт-Петербург: [Б. и.], 2003. - 136 с
46. Скотт, Дж. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж. Г. Скотт. - Киев: Верзинин и к0, ЛПД, 1991.
47. Царский, В. Современный психологический справочник менеджера [Текст] / В. Царский. - Москва: Рипол Классик, 2002. – 448 с.
49. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М., 1979. 160 с.
50. Шаленко, В.Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения [Текст] // Социальный конфликт. 1999. - №3. - С. 11-29.
51. Шмелёв, А.Г. Острые углы семейного круга [Текст] / А.Г. Шмелев. – М., 1986. – 270 с.
52. Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии [Текст] / В.Е. Щербак // ЭКО. 1990, № 11. С. 27-48.

Приложение 1

Методика

«Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации»

Тест К. Томаса

Инструкция: Перед Вами тридцать пар суждений. В каждой паре выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения.

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б) Я стараюсь добиться своего.
7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.
Б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б) Я пытаюсь найти компромиссные решения.
11. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

- Б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б) Я отстаиваю свои желания.
23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к тесту

№	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		

14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А>
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Обработка

Подсчитайте количество баллов по каждому столбику. Название столбика набравшего наибольшее количество баллов является вашей ведущей стратегией поведения в конфликтной ситуации.

Оптимальной стратегией в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если Ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо - имеют значения ниже 5 баллов, другие - сильно - выше 7 баллов.

Приложение 2

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Цель исследования: выявление причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе. Просим Вас принять участие в данном исследовании.

Инструкция:

Уважаемые коллеги!

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте какой-либо знак (+, крестик и т.д.) против того ответа, который соответствует Вашему мнению. Анкетирование анонимное.

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании.

1. Ваше отношение к конфликтам?

Позитивное	Скорее позитивное, чем негативное	Нейтральное	Скорее негативное, чем позитивное	Негативное

2. Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе?

- Администрация - педагог;
 - Педагог - педагог;
 - Педагог - родитель.
3. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами (возможны несколько вариантов ответов)?
- Слишком высокие требования администрации.
 - Нарушение этики общения.
 - Ошибки в подборе и расстановке кадров.
 - Ошибки в организации контроля.
 - Просчеты в планировании.
 - Нарушение педагогами трудовой дисциплины.
 - Неспособность принять адекватное решение.
 - Недостаточный уровень подготовленности педагогов к трудовой деятельности.
 - Игнорирование педагогами замечаний администрации.
 - Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
 - Другие причины (укажите какие)
4. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом (возможны несколько вариантов ответов)?
- Невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом.
 - Несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему.
 - Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
 - Нарушение этики общения.
 - Другие причины (укажите какие)
5. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями (возможны несколько вариантов ответов)?
- Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка.
 - Недовольство родителей результатами обученности ребенка.
 - Недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе.
 - Нарушение этики общения.
 - Другие причины (укажите какие)
6. Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?
- да;
 - нет;
 - затрудняюсь ответить;
 - меня это не интересует;
7. Какого рода конфликты существуют в Вашем педагогическом коллективе:
- Администрация - педагог;
 - Педагог - педагог;
 - Педагог - воспитанник;
 - Педагог - родитель.
8. Ваши предложения по предотвращению (или разрешению) конфликтов в педагогическом коллективе.

ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКИЙ ТЕСТ

Инструкция:

Посмотрите на пять фигур, изображенных на предыдущей странице. Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: это — «я»! Только не занимайтесь никаким логическим анализом и ненужными умопостроениями! Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас, когда вы посмотрели на страницу с их изображением. Запишите ее название под № 1 (надеемся, что названия фигур вам известны, возможно, за исключением одной; называйте ее условно «Зигзагом»). Теперь, проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите из названия под соответствующими номерами. И, пожалуйста, постарайтесь опять обойтись без долгих раздумий! Если вам будет трудно, то лучше воспользуйтесь следующей стратегией: представьте себе, что вам опять нужно найти себя, но уже среди четырех (а затем — трех, двух) фигур. Ведь с самого начала мы вам могли предложить не пять, а четыре или, скажем, три фигуры. Последняя оставшаяся фигура, название которой вы запишите под № 5, будет явно не вашей формой, т. е. той формой, которая подходит вам менее всего.

Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это — ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию вашего поведения. Сила их влияния убывает увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая последнее, пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры — она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

Ключ. Интерпретация результатов

Квадраты — неутомимые труженики, трудолюбивы, имеют потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации, Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Причем независимо от того, где хранится эта коллекция — в голове или в специальной картотеке, в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. И Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Их относят к «левополушарным» мыслителям. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно Квадраты способны проработать (и делают это) все конкретные детали тех грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе — беспорядок в голове». Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя. Все эти

качества способствуют тому, что Квадраты могут стать отличными администраторами, исполнителями.

Наряду с названными достоинствами Квадрата существует и ряд его слабых мест. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что тоже не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой «правая рука не знает, что делает левая». Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы.

Треугольник символизирует лидерство, и многие треугольники ощущают в этом свое предназначение: «рождены, чтобы быть лидером». Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неустойчивые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их.

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это — очень решительные люди. Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация оберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником.

Треугольник — это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник — это установка на победу, выигрыш, успех. Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки. Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают как губка полезную информацию.

Треугольники — честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде, чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» И будьте уверены: какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная) лично для самого Треугольника.

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры. Именно к «высотам» они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство «политической интриги». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чуют выгодное дело и в

борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя.

Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Можно сказать, временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Они могут переживать изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, требующие адаптации); перемены в личной жизни. В общем, причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Параллельно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Понятно, никому не хочется попадать в глупое положение! Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость! Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали; задают вопросы, задать которые прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность, поэтому Прямоугольниками легко манипулировать.

Круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает круг в качестве своей основной формы, искренне заинтересован, прежде всего, в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но они больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, что люди тянутся к Кругам. Кстати сказать, Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег.

Во-первых, Круги в силу их направленности, скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более

тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым. Примирение с другими – типичная «круговая» черта поведения. Хотя эта черта доставляет удовольствие другим и создает популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это далеко не всегда себя оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме этого, Круги слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например, Треугольники, которым удается ими манипулировать. К счастью для себя, Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет находиться власть. Лишь бы все были довольны, и кругом царил мир.

Однако в одном отношении Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником людей. Здесь Круги, когда хотят, могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично разрешают межличностные проблемы, во много «виноват» их особый склад мышления.

Круг – это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. «Правополушарное» мышление – более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов (и Треугольников), а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность «правополушарного» мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют «идеалистическим» стилем мышления.

Главные черты этого стиля – ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т.д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объемлет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг – прирожденный психолог. Однако чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает «левополушарных» организационных навыков своих линейных братьев – Треугольника и Квадрата.

Зигзаг символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Люди, выбравшие фигуру «зигзаг», являются «правополушарными» мыслителями, инакомыслящими. Среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу «правополушарности» Зигзага.

Зигзагу свойственна образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая, последовательная дедукция — это не их стиль. «Правополушарное» мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны только для того, чтобы совершить скачок к новой идее); поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Лейтмотив этого стиля «Что если?..» Что если взять эту идею и вот эту и объединить их вместе? Что мы будем иметь в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что

нравится Зигзагам. В отличие от Кругов Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот — заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, «открывая глаза другим» на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются. Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь большое разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Ничто так не раздражает Зигзага, как сентенция Квадрата: «Мы всегда это делали так». Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность. Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).