

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»

**М. Ю. Буслаева**

**ТРЕНИНГ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Челябинск 2021

**УДК 151.8 (021)**  
**ББК 88.40 я 73**  
**Б92**

© Буслаева М.Ю., 2021  
© Издательский центр «Титул», 2021

*Рецензенты:*

**О. Г. Филиппова**, доктор педагогических наук, профессор  
(«Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»);

**О.А. Кондратьева**, кандидат психологических наук, доцент  
(«Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»)

**Буслаева М.Ю.**

Б92 Тренинг педагогического общения / М.Ю. Буслаева. — Челябинск : Издательский центр «Титул», 2021. — 104 с.

ISBN 978-5-6046748-4-0

В пособии рассматривается педагогическое общение как специфическая форма профессионального общения. Второй и третий разделы предлагают комплексное изучение сторон педагогического общения, а также структуры коммуникации в межличностном педагогическом общении. Четвертый раздел рассматривает психологические механизмы воздействия в процессе педагогического общения. Пятый раздел пособия предлагает к анализу психологические защиты и барьеры в педагогическом общении. Шестой раздел представляет конфликты в организации, рассматривает их классификацию, особенности предупреждения. Седьмой раздел раскрывает психологические технологии управления конфликтом. Восьмой раздел описывает модели поведения преподавателя в общении с обучающимися на занятиях. Девятый раздел представляет комплексную диагностику педагогического общения. В десятом разделе представлены тематические опорные схемы педагогического общения.

Данное пособие адресовано преподавателям педагогических университетов, педагогам начального и дошкольного образования, студентам педагогических университетов и педагогических колледжей.

**УДК 151.8 (021)**  
**ББК 88.40 я 73**  
**Б 92**

ISBN 978-5-6046748-4-0

© Буслаева М.Ю., 2021

© Издательский центр «Титул», 2021СО

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение.....	4
Раздел 1	Педагогическое общение как специфическая форма общения .....	5
Раздел 2	Стороны педагогического общения .....	11
Раздел 3	Структура коммуникации в межличностном педагогическом общении.....	21
Раздел 4	Психологические механизмы воздействия в процессе педагогического общения.....	25
Раздел 5	Психологические защиты. Барьеры в педагогическом общении.....	32
Раздел 6	Конфликты в организации. Классификация, особенности предупреждения.....	47
Раздел 7	Психологические технологии управления конфликтом....	60
Раздел 8	Модели поведения преподавателя в общении с обучаемыми на занятиях.....	75
Раздел 9	Комплексная диагностика педагогического общения.....	81
Раздел 10	Тематические опорные схемы педагогического общения	92
	Рекомендуемый список литературы.....	101

## **Введение**

Общение сложный, многогранный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности. Общение включает в себя не только обмен информацией, но и выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания.

Многочисленные исследования показывают, что наибольшие затруднения, встречающиеся в педагогической деятельности начинающего педагога, связаны с неумением установить педагогически целесообразные отношения с коллегами, обучающимися и их родителями. В этой связи профессиональные и общественные достижения человека в значительной степени зависят от совокупности сформированных профессиональных умений у будущих педагогов, в частности, их коммуникативных умений.

Коммуникативные умения являются важными профессиональными умениями педагога. Они обеспечивают выполнение функций педагогического общения, составляют содержание требований к коммуникативной педагогической деятельности, создают представление об уровне профессионально-коммуникативной культуры педагога.

В данном пособии мы предлагаем к обсуждению различные аспекты проблемы педагогического общения, рассматриваем структуру коммуникации в межличностном педагогическом общении, психологические механизмы воздействия в процессе педагогического общения, барьеры в педагогическом общении, а также психологические технологии управления конфликтом и модели поведения преподавателя в общении с обучаемыми на занятиях.

В пособии представлены материалы для комплексной диагностики педагогического общения и тематические опорные схемы.

## **Раздел 1. Педагогическое общение как специфическая форма общения**

### **Стили педагогического общения. Основные стили руководства преподавателем учащихся**

Одним из факторов, влияющих на развитие личности ребенка, является стиль общения, присущий педагогу. Стиль педагогического общения можно определить как приемы воспитательного воздействия, проявляющиеся в типичном наборе требований и ожиданий соответствующего поведения воспитанников. Он воплощается в характерных формах организации деятельности и общения детей и имеет соответствующие способы реализации отношения педагога к личности ребенка, связанные с достигнутым уровнем профессионально-педагогической деятельности.

Стиль педагогического общения представляет собой особенности коммуникативных возможностей педагога, сложившийся характер взаимоотношений его и воспитанников, творческую индивидуальность педагога, а также индивидуальные особенности детей. Стиль общения неизбежно отражает общую и педагогическую культуру преподавателя и его профессионализм.

Общепринятой классификацией стилей педагогического общения является их деление на: авторитарный, демократический и либеральный.

**Авторитарный стиль.** Педагоги с авторитарным стилем общения проявляют ярко выраженные установки, избирательность по отношению к детям, они значительно чаще используют запреты и ограничения в отношении детей, злоупотребляют отрицательными оценками. Строгость и наказание – основные педагогические средства. Авторитарный педагог ожидает только послушания, его отличает большое количество воспитательных воздействий при их однообразии. Общение педагога с авторитарными тенденциями ведет

к конфликтности, недоброжелательности в отношениях детей, создавая тем самым неблагоприятные условия для воспитания детей.

Авторитарность педагога часто является следствием недостаточного уровня психологической культуры, с одной стороны, и стремлением ускорить темп развития детей вопреки их индивидуальным особенностям – с другой. Ярко выраженный авторитарный стиль ставит педагога в позицию отчуждения от воспитанников, каждый ребенок испытывает состояние незащищенности и тревоги, напряжение и неуверенность в себе. Это происходит потому, что такие педагоги, недооценивая развитие у детей таких качеств, как инициативность и самостоятельность, преувеличивают такие их качества, как недисциплинированность, лень и безответственность.

**Демократический стиль.** Для него характерны широкий контакт с воспитанниками, проявление доверия и уважения к ним. Педагог стремится наладить эмоциональный контакт с ребенком, не подавляет строгостью и наказанием; в общении с детьми преобладают положительные оценки. Демократический педагог испытывает потребность в обратной связи от детей в том, как ими воспринимаются те или иные формы совместной деятельности; умеет признавать допущенные ошибки. Демократический стиль обеспечивает дружественное взаимопонимание между педагогом и воспитанником, вызывает у детей положительные эмоции, уверенность в себе, дает понимание ценности сотрудничества в совместной деятельности.

**Либеральный стиль.** Для либерального педагога характерны безынициативность, безответственность, непоследовательность в принимаемых решениях и действиях, нерешительность в трудных ситуациях. Такой педагог «забывает» о своих прежних требованиях и через определенное время способен предъявить полностью противоположные, им же самим ранее данные. Склонен пускать дело на самотек, переоценивать возможности детей. Не проверяет выполнение своих требований. Оценка детей либеральным педагогом зависит от настроения: в хорошем настроении преобладают

положительные оценки, в плохом – негативные. Все это может привести к падению авторитета педагога в глазах детей, однако такой педагог стремится ни с кем не портить отношений, в поведении ласков и доброжелателен со всеми. Воспринимает своих воспитанников как инициативных, самостоятельных, общительных, правдивых.

Стиль руководства накладывает отпечаток на всю систему взаимоотношений педагога с детьми: на то, как воспринимает педагог своих учеников, как часты его конфликты с учащимися, на психологический климат в детском коллективе и т.д. Весьма ощутимо он влияет на интенсивность общения различных педагогов с детьми. Исследования позволяют осуществить классификацию неотъемлемого элемента психолого-педагогической деятельности – стиля педагогического руководства.

На основании имеющихся исследований можно охарактеризовать шесть наиболее часто встречающихся у педагогов стилей руководства:

➤ **автократический** (самовластный стиль руководства), когда преподаватель осуществляет единоличное управление коллективом учеников, не позволяя им высказывать свои взгляды и критические замечания. Педагог последовательно предъявляет к учащимся требования и осуществляет жесткий контроль за их исполнением;

➤ **авторитарный** (властный) стиль руководства допускает возможность для учеников участвовать в обсуждении вопросов учебной или коллективной жизни, но решение в конечном счете принимает преподаватель в соответствии со своими установками;

➤ **демократический** стиль предполагает внимание и учет преподавателем мнений воспитанников, он стремится понять их, убедить, а не приказывать, ведет диалогическое общение на равных;

➤ **игнорирующий** стиль характеризуется тем, что преподаватель стремится как можно меньше вмешиваться в жизнедеятельность воспитанников, практически устраняется от руководства ими, ограничиваясь

формальным выполнением обязанностей передачи учебной и административной информации;

➤ **попустительский**, конформный стиль преподаватель использует в том случае, когда устраняется от руководства группой учеников либо идет на поводу их желаний;

➤ **непоследовательный**, алогичный стиль – преподаватель в зависимости от внешних обстоятельств и собственного эмоционального состояния осуществляет любой из названных стилей руководства, что ведет к дезорганизации и ситуативности системы взаимоотношений преподавателя с учениками, к появлению конфликтных ситуаций.

### **Стили педагогического общения по В.А. Кан-Калику**

Антуан де Сент-Экзюпери называл человеческое общение самой большой роскошью на свете. Но в одном случае, как отмечал В.А. Кан-Калик, это – «роскошь», в другом – профессиональная необходимость. «Ведь есть такие виды человеческого труда, которые просто невозможны вне общения. Именно таким видом трудовой деятельности является работа педагога» – отмечал В.А. Кан-Калик («Учителю о педагогическом общении», М.: Просвещение, 1987).

Сегодня психолого-педагогическая наука убедительно доказала: для того чтобы воспитание было эффективным, у ребенка необходимо вызвать положительное отношение к тому, что мы хотим в нем воспитать. А то или иное отношение всегда формируется в деятельности, через сложнейший механизм взаимоотношений, общения.

Педагогическое общение имеет определенную структуру, специфику и технологию реализации, которой педагоги, порой, овладевают стихийно. В своих исследованиях В.А. Кан-Калик выделил пять основных стилей педагогического общения.

➤ Общение на основе высоких профессиональных установок педагога, его отношения к педагогической деятельности в целом. О таких говорят: «За ним дети буквально по пятам ходят!» Причем в высшей школе интерес в общении стимулируется еще и общими профессиональными интересами, особенно на профилирующих кафедрах.

➤ Общение на основе дружеского расположения. Оно предполагает увлеченность общим делом. Педагог выполняет роль наставника, старшего товарища, участника совместной учебной деятельности. Однако при этом следует избегать панибратства. Особенно это касается молодых педагогов, не желающих попасть в конфликтные ситуации.

➤ Общение-дистанция относится к самым распространенным типам педагогического общения. В этом случае во взаимоотношениях постоянно прослеживается дистанция во всех сферах, в обучении, со ссылкой на жизненный опыт и возраст. Такой стиль формирует отношение «учитель-ученики». Но это не означает, что ученики должны воспринимать учителя как сверстника.

➤ Общение-устрашение – негативная форма общения, антигуманная, вскрывающая педагогическую несостоятельность прибегающего к нему преподавателя.

➤ Общение-заигрывание – характерно для молодых преподавателей, стремящихся к популярности. Такое общение обеспечивает лишь ложный, дешевый авторитет.

### **Типология профессиональных позиций педагогов по М. Талену**

Из числа разработанных в последние годы за рубежом классификаций стилей педагогического общения, интересной представляется типология профессиональных позиций педагогов, предложенная М. Таленом.

Модель I – «Сократ». Это педагог с репутацией любителя споров и дискуссий, намеренно их провоцирующий на занятиях. Ему свойственны индивидуализм, несистематичность в учебном процессе из-за постоянной конфронтации; учащиеся усиливают защиту собственных позиций, учатся их отстаивать.

Модель II – «Руководитель групповой дискуссии». Главным в учебно-воспитательном процессе считает достижение согласия и установление сотрудничества между учащимися, отводя себе роль посредника, для которого демократического согласия важнее результата дискуссии.

Модель III – «Мастер». Учитель выступает как образец для подражания, подлежащий безусловному копированию и прежде всего не столько в учебном процессе, сколько в отношении к жизни вообще.

Модель IV – «Генерал». Избегает всякой двусмысленности, подчеркнуто требователен, жестко добивается послушания, так как считает, что всегда и во всем прав, а ученик, как армейский новобранец, должен беспрекословно подчиняться отдаваемым приказам. По данным автора типологии, этот стиль наиболее распространен, чем все вместе взятые, в педагогической практике.

Модель V – «Менеджер». Стиль, получивший распространение в радикально ориентированных школах и сопряженный с атмосферой эффективной деятельности класса, поощрением их инициативы и самостоятельности. Учитель стремится к обсуждению с каждым учащимся смысла решаемой задачи, качественному контролю и оценке конечного результата.

Модель VI – «Тренер». Атмосфера общения в классе пронизана духом корпоративности. Учащиеся в данном случае подобны игрокам одной команды, где каждый в отдельности не важен как индивидуальность, но все вместе они могут многое. Учителю отводится роль вдохновения групповых усилий, для которого главное - конечный результат, блестящий успех, победа.

Модель VII – «Гид». Воплощенный образ ходячей энциклопедии. Лаконичен, точен, сдержан. Ответы на все вопросы ему известны заранее, как и сами вопросы. Технически безупречен и именно поэтому зачастую откровенно скучен.

М.Тален специально указывает на основание, заложенное в типологизацию, – выбор роли педагогом на основании собственных ресурсов и потребностей, а не потребностей учащихся.

## **Раздел 2. Стороны педагогического общения**

### **Перцептивная сторона общения**

Перцептивная сторона общения включает процесс взаимовосприятия и познания партнеров по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Человек вступает в общение как личность и воспринимается партнером по общению также как личность. В ходе познания одновременно осуществляется несколько процессов: эмоциональная оценка другого, попытка понять его поступки, построение стратегии изменения его поведения, построение стратегии своего собственного поведения. Таким образом, от меры точности "расшифровки" и понимания внешнего рисунка поведения другого человека зависит и успех организации с ним согласованных действий. Многим требуется время, чтобы понять, что впечатление, вызываемое ими у других людей, может значительно отличаться от ожидаемого ими.

Очень часто восприятие человека человеком обозначают термином "социальная перцепция", введенным Дж. Брунером в 1947 году в ходе разработки так называемого "нового взгляда" (New Look) на восприятие. Позднее за этим термином закрепилось понимание процесса восприятия всех

"социальных объектов" (другие люди, социальные группы и большие социальные общности), т.е. более широко, чем просто восприятие человеком человека. При рассмотрении общения целесообразно говорить не вообще о социальной перцепции, а о межличностной перцепции, или межличностном восприятии. Более того, само употребление термина "восприятие" также является не совсем точным, так как речь идет о познании человека человеком в целом, включая и когнитивные процессы.

Перцептивная сторона общения включает следующие процессы:

- восприятие физических характеристик субъекта;
- оценка невербальных сигналов, которые поступают от оппонента (жесты, мимика, взгляд);
- восприятие поступающей вербальной информации в ходе беседы;
- наблюдение за поведенческими проявлениями;
- составление на основании приобретенных сведений представлений о намерениях, способностях, убеждениях, эмоциях собеседника;
- формирование восприятия субъекта на эмоциональном уровне;
- формирование эффективного взаимодействия (или отсутствие подобной возможности).

Эффекты межличностного восприятия зависят от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. Каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации поведения, причин его. В обыденной жизни люди обычно мало знают о действительных причинах поведения другого.

### **Основные механизмы перцептивной стороны общения:**

**Идентификация** – предположение о внутреннем мире партнера, на основе попытки поставить себя на его место.

**Эмпатия** – сочувствие, сопереживание партнеру – эмоциональный отклик на проблемы другого человека, понимание внутреннего мира партнера.

**Рефлексия** – предполагает осознание индивида, того как он воспринимается и понимается партнером.

**Стереотипизация** – упрощенное или искаженное представление, которое складывается у человека, под влиянием существующих в обществе мнений.

**Казуальная атрибуция** – предписывание причин. Механизм объяснения причин поведения другого человека руководствуясь своими наблюдениями.

**Физиогномическая редукция** – прием и переработка визуальной информации о другом человеке на основе его внешних невербальных проявлений, манеры поведения, особенностей личных аксессуаров (одежда, предметы личного труда и пр.).

В процессе восприятия человека и его поступков у партнеров по общению проявляются следующие психологические закономерности:

а) «**эффект упреждения**» – на оценку незнакомого человека при противоречивой информации о нем наибольшее влияние оказывают сведения, полученные в первую очередь;

б) «**эффект новизны**» – на оценку знакомого человека при противоречивой информации о нем наибольшее влияние оказывают сведения, полученные последними;

в) «**эффект ореола**» – на восприятие другого человека оказывает влияние его «имидж», т.е. благоприятные или неблагоприятные слухи о нем и его жизни;

г) «**эффект первоначальной установки**» – если мы ожидаем от человека каких-то определенных действий, то независимо от того, как он поступит на самом деле, серьезное влияние на толкование его действий будет оказывать первоначальная установка;

д) «**эффект проекции**» – на наше восприятие другого человека оказывают влияние наши собственные недостатки, которые бессознательно проецируются на него;

е) «**эффект снисхождения-ужесточения**» – состоит в тенденции давать слишком положительную (отрицательную) оценку воспринимаемому (ошибка поляризации).

Необходимо учитывать, что процесс общения строится на основе взаимных представлений партнеров друг о друге и их взаимоотношений. Мы общаемся не просто с человеком, а во многом – с нашим представлением об этом человеке. Адекватность взаимного восприятия партнеров влияет на взаимопонимание в общении, а сформированные на этой основе отношения влияют на общую мотивацию к деятельности и достижение общих целей. Поэтому в деловом общении необходимо уделять особое внимание формированию соответствующего представления о себе и своих намерениях у партнера, учитывая при этом психологические закономерности.

### **Коммуникативная сторона общения**

Коммуникативная сторона общения включает общение, при котором осуществляется передача информации, инструкции, намерений, а также обмен мнениями и желаниями. Любая коммуникация в общении происходит для решения определенных задач или удовлетворения каких-то потребностей.

Специфика коммуникативных процессов проявляется в следующих особенностях:

- в характере процесса обратной связи;
- в наличии коммуникативных барьеров;
- в наличии феномена коммуникативного влияния;
- в существовании различных уровней передачи информации.

С точки зрения эффективности педагогического общения, для педагога очень важно понимание этих особенностей и их учёт в повседневной деятельности. Кроме того, очень важно правильно понимать назначение и уместность следующих знаковых систем:

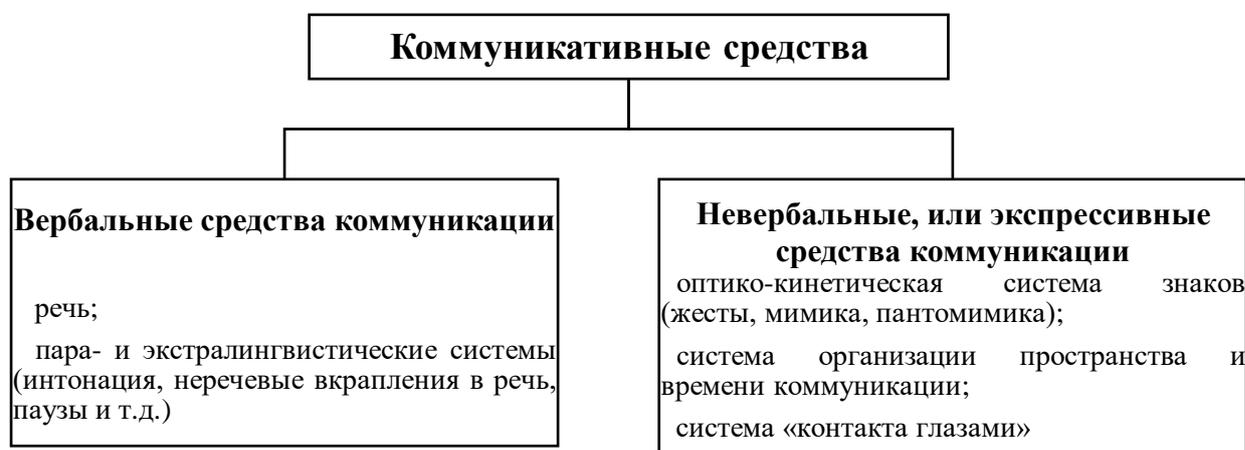


Рисунок 1. Классификация коммуникативных средств

Каждая в отдельности знаковая система является собой некий рычаг в установлении правильного (корректного), зависящего от ситуации, контакта с учениками, умение влиять на его психику и его внутреннее состояние без непосредственного вмешательства.

В коммуникационном процессе выделяют пять этапов:

- начало обмена информацией, когда коммуникатор (тот, кто отправляет информацию) должен четко представить, «что именно» (какую конкретно идею и какой форме ее сформулировать) и «с какой целью» он хочет передать и какую реакцию в ответ получить;
- выражение идеи в символы, в слова, в сообщение. Выбираются и применяются разные каналы передачи информации такие, как речь, мимика, жесты, письменные материалы, средства электронной связи: компьютерные сети, электронная почта и т. д.;
- передача информации через применение избранных каналов связи;

➤ реципиент (тот, кто получает информацию) переводит вербальные (словесные) и невербальные знаки в свои мысли (декодирование информации);

➤ фаза обратной связи – отклик реципиента на полученную информацию.

Следует выделить важнейшие характеристики коммуникации:

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние возможно при условии, что оба участника общения «должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В процессе коммуникации возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер.

### **Коммуникативные барьеры, затрудняющие общение**

**а) социально-культурные барьеры**, возникающие на основе различий национального, религиозного, политического, профессионального, полового или возрастного характера (например, сложности делового общения представителей разных полов, возрастов, должностных статусов, профессиональной специализации и авторитетности);

**б) психологические барьеры**, возникающие из-за индивидуально-психологических различий общающихся людей (например, контрастность по ценностным ориентациям и доминирующей мотивации, существенно различие в темпераменте и манере разговора и т. п.);

**в) барьеры отношения**, возникающие на основе сложившихся у людей межличностных антипатий или субъективных установок (например, влияние недоверия к информации на основе сложившегося негативного отношения к собеседнику; формализованное или конфронтационное обращение с представителями других профессиональных групп и т. п.);

**г) семантико-фонетические барьеры**, связанные с различием в профессиональном лексиконе, наличии фонетических дефектов речи у собеседников (например, неразборчивая дикция, плохая артикуляция, излишек в сообщении неречевых голосовых проявлений и т. п.);

**д) логические барьеры**, возникающие у партнеров с разным типом мышления. В зависимости от того, какие формы и типы мышления доминируют в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне непонимания или понимания. Барьер появляется в тех случаях, когда логика рассуждения, которая была предложена коммуникатором, либо чрезмерно сложна для восприятия реципиента, или видится ему неверной, или может противоречить свойственной ему стилю доказательства;

**е) стилистические барьеры**, возникающие при неверной организации сообщения, при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или речевого стиля и актуального психологического состояния реципиента.

Решать сложные задачи педагогического общения позволяет использование возможно большего числа условий, определяющих успех общения. Нельзя упрощать ситуации, быть в плену у стереотипов, надеяться на интуицию, ограничиваться одномерными представлениями о партнере. Чем

лучше вы его узнаете, тем легче будет понять его интересы, ожидания и найти путь к сотрудничеству.

### **Интерактивная сторона общения**

Интерактивная сторона общения заключается во взаимодействии общающихся, т.е. обменом в процессе общения не только словами, но и действиями, поступками. Это уже не просто общение, а совместная деятельность, направленная на реализацию общих для группы целей, это и взаимное влияние друг на друга контактирующих людей.

Интерактивная сторона общения представляет собой построение общей стратегии взаимодействия. Интерактивная сторона общения – это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности.

В интерактивной стороне общения рассматривается характеристика тех компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности.

Общение как интеракция представляет собой процесс взаимодействия индивидов, обменивающихся социальными действиями, в целях изменения поведения друг друга или сохранения существующих социальных позиций-ролей (взаимоотношений в рамках организации совместной деятельности).

Интеракция – это не просто обмен знаками, информацией (как в случае коммуникации), а организованный обмен действиями в системе разделения совместно распределенной деятельности и межличностных отношений.

Существуют две стороны социального взаимодействия:

➤ интеграция-типизация (процессы и определенный уровень группового сплочения, совместимости, социализация личности, регуляция

поведения индивида в группе), согласование, координирование совместной деятельности;

➤ дифференциация-индивидуализация – дезинтеграция (процессы и формы проявления микрогрупп в группе, обособление личности, ролевая дифференциация, конфликты).

Существует два вида интерактивного взаимодействия: кооперация и конкуренция.

1) Кооперация – основной вид взаимодействия, при котором происходит объединение, суммирование усилий участников. В целом для нее характерно взаимопонимание людей. А для взаимопонимания необходимо, чтобы основные характеристики мировоззрения участников взаимодействия имели точки соприкосновения. Особую роль в интерактивном общении играют личности, которые могут выступить организаторами различной деятельности, обладают притягательностью и обаянием. Их называют лидерами группы, и от них во многом зависит психологический климат в коллективе. Вопрос о лидерах и лидерстве в социальной психологии рассматривается особо, а здесь только отметим, что подлинный лидер готов действовать даже в ущерб себе, подчиняя свои желания интересам коллектива.

2) Конкуренция – соперничество, при котором на первом месте стоят собственные интересы.

Интерактивная сторона общения подразумевает обмен действиями. Психологический состав обмена действиями включает 3 составляющих:

– учет планов других с их сопоставлением со своими собственными планами;

– анализ «вклада» каждого участника, осуществляющего взаимодействие;

– осмысление степени включения во взаимодействие со стороны каждого из партнеров.

В социальной психологии сложилось специальное направление, где интерактивная сторона общения взята за исходный пункт всякого социально-психологического анализа. Это направление «символический интеракционизм» – связано с именем Г. Мида. Выясняя социальную природу человеческого «Я», Мид пришел к выводу, что становление «Я» происходит в ситуациях общения, которые понимаются не как совокупность реакций людей на мнения друг друга, а как совместная деятельность. В процессе совместной деятельности формируется личность, осознавая себя, причем не просто смотрясь в других людей как в зеркало, но действуя совместно с ними.

Стратегии общения, избранные педагогом (в большинстве случаев неосознанно), определяют стиль общения и управления. В литературе описаны пять основных типов общения педагогов с обучающимися, в зависимости от направленности педагога на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми:

**«либерал»** (максимальное внимание к людям, минимальное внимание к работе)

**«организатор»** (высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям)

**«манипулятор»** (умеренное внимание к работе, незначительное внимание к людям)

**«пессимист»** (незначительное внимание к производству и к людям)

**«диктатор»** (максимальное внимание к работе, незначительное внимание к людям)

Рисунок 2. Основные типы общения педагогов с обучающимися

### Раздел 3. Структура коммуникации в межличностном педагогическом общении

#### Модель коммуникативного процесса (по Г. Лассуэллу)

Модель коммуникации Г. Лассуэла – первая модель, предложенная для описания коммуникации. Большинство базовых моделей коммуникации связаны с исследованием массовых коммуникаций.

В своей работе «Структура и функции коммуникации в обществе», Г. Лассуэлл в 1948 году анализировал взаимосвязь между массовой коммуникацией и эффективностью пропагандистского эффекта. При этом, он определил массовую коммуникацию в понятиях, как ее собственной структуры, так и выполняемых ею основных социальных функций. Он предложил ставшее классическим определение массовой коммуникации: «Наиболее подходящий способ описания коммуникативного акта состоит в том, чтобы ответить на следующие вопросы:

- Кто?
- Что сообщает?
- По какому каналу?
- Кому?
- С каким результатом?»



Рисунок 3. Модель коммуникации по Лассуэллу

**Коммуникатор** (Кто?) – это человек, который передают информацию. Производится анализ коммуникатора, выявляются его характеристики,

факторы, способствующие улучшению взаимодействия с аудиторией. Анализируются причины возникновения самого акта коммуникации.

**Сообщение** (Что?) – это то, что передается от коммуникатора. В данном случае будет проводиться анализ содержания сообщения, информации (контент, объем, сложность, композиция).

**Канал** (По какому каналу?) – это способ передачи сообщения. Анализ средств и каналов, с помощью которых передаётся сообщение. Выявление наиболее приемлемых средств коммуникации и их специфик.

**Получатель** (Кому?) – это тот, кто получает сообщение. Аудитория, на которую было направлено сообщение, подвергается анализу, в ходе которого выявляются отличительные черты и характеристики данной аудитории.

**Эффект** (С каким эффектом?) – это реакция на полученное сообщение. Анализ результатов коммуникационного воздействия, оценка эффективности коммуникации на основании: принятия или отвержения информации, возникшего интереса к содержанию сообщения или безразличия.

### **Типы вербализуемой информации**

**Вербальная информация** (verbalis – устный, словесный) – это словесная информация, передаваемая с помощью речи, текста, письма.

#### **Типы вербализации:**

Тип А – это повторение, дословное воспроизведение только что сказанного клиентом, цитирование;

Тип Б – это перефразирование, краткая передача сути высказывания партнера;

Тип В – это интерпретация, высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера по общению.

Виды вербализации:

- исходная, описательная («ориентир пятый, правее двести – танк», «я себя плохо чувствую...»);
- объяснительная («это происходит потому, что...»);
- координирующая («я согласен», «я буду находиться в штабе»);
- направляющая («ты должен быть у меня в 17 часов», «стой...», «отстань», «ко мне бегом»);
- контролирующая («почему ты этого не сделал?», «где» ваше домашнее задание?»);
- оценочная («это сделано вами хуже, чем вчера», «вы подлец»);
- осведомительная («который час?», «как мы это сделаем?»).

Помимо этого, в вербальной информации выделяют: интонации, слова и звуки, текст, почерк, письменность, грамотность.

### **Типы невербализуемой информации**

В системе речевого общения можно выделить до девяти видов невербальной информации (НИ), передаваемой особенностями звукопроизношения, т. е. средствами **фонации**:

- эмоциональную,
- эстетическую,
- индивидуально-личностную,
- биофизическую,
- социально-групповую,
- психологическую,
- пространственную,
- медицинскую,
- информацию о физических помехах, сопровождающих процесс речевого общения.

## Классификация типов невербализуемой информации

**а) оптико-кинетическая** (жесты, мимика, пантомимика). Поза и жесты, которые человек использует в процессе общения, довольно сильно действуют на собеседника. Например, жесты «защиты» (сжатые в кулаки пальцы, скрещенные на груди руки, ладони, прикрывающие лицо) способствуют усилению чувства закрытости собеседника, ухудшают контакт. Наоборот, открытые ладони и улыбающееся лицо бессознательно снимают чувство напряжения.

**б) пара- и экстралингвистическая** (паралингвистика – это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Гнев сопровождается увеличением силы и высоты голоса, резкости звуков; печаль, напротив, – спадом силы, высоты, звонкости голоса. Экстралингвистика – включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи).

**в) проксемика** – организация пространства и времени коммуникативного процесса. (Нормы приближения человека к партнеру по общению, свойственные современной культуре: интимное расстояние (0—45 см); персональное расстояние (45—120 см); социальное расстояние (120—400 см); публичное расстояние (400—750 см).); члены команды — справа от лидера).

У каждого человека существует своя, интуитивно осознаваемая «зона личного пространства», как правило, до 40-50 сантиметров. Если эту зону пересекает незнакомый или несимпатичный человек, то возникает стихийное раздражение. Для симпатичных людей – реакция противоположная. Меняя физическую дистанцию, можно управлять состоянием собеседника.

**г) визуальный контакт** (частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание его).

## Раздел 4. Психологические механизмы воздействия в процессе педагогического общения

В настоящее время в психологии нет одного универсального механизма воздействия на оппонента, который бы подходил для любой ситуации. Только гибкость в использовании набора приемов и методов помогает безболезненно достичь своей цели.

**1. Убеждение** – это направленное воздействие на человека посредством аргументации, где центральная роль принадлежит пониманию речи, смысла сказанного, а также подтекста – скрытого смысла, т.е. того, что не всегда вербализируется в общении. Это косвенное влияние на поведение оппонента, принуждение к действию через обращение к разуму.

Условиями эффективного убеждения считаются:

- искренность и правдивость убеждения, что формирует доверительность, положительную психологическую установку, ведущую к взаимопониманию;

- вовлечение собеседника в обсуждение конкретных проблем с апелляцией к его интересам и потребностям;

- создание благоприятной обстановки взаимного расположения в процессе убеждения, что способствует сближению точек зрения собеседников;

- исключение из процесса построения аргументации слов «нет» и «не». Эти слова воспринимаются как запрет, ограничение, которое навязывается со стороны, как желание поставить собеседников в подчиненно-зависимое положение. Соответственно у оппонента возникает отрицательное отношение к сказанному;

- выбор правильного темпа и ритма речи.

Технология воздействия при убеждении:

- опора на эмоциональный настрой

- учет контраргументации и критической позиции собеседника
- эмоциональное отношение к предмету общения
- манипулирование голосом
- комплименты (эффект внушения – удовлетворение потребности выглядеть лучше. Образование положительных эмоций).

**2. Внушение (суггестия)** – это активное воздействие одного субъекта на другого, адресованное не к логическому мышлению, а к эмоциональной готовности человека получить установку к действию.

Внушение основано на авторитетности источника информации. Если внушающий не обладает авторитетом, то внушение обречено на провал. Внушать можно только словом. Очень велика роль интонации: 90% зависит именно от интонации, которая выражает убедительность, значительность слова.

Приемы внушения направлены на снижение критичности человека при приеме информации снижают критичность и повышают податливость человека к получаемой информации:

- прием переноса предполагает, что при передаче сообщения новое связывают с хорошо знакомыми фактами, явлениями, людьми, к которым человек относится эмоционально положительно, чтобы произошел перенос этого эмоционального состояния на новую информацию (перенос негативного отношения, тогда информация отторгается);

- приемы свидетельств (цитирование известного лица, ученого, мыслителя);

- апелляция ко всем (большинство людей считают, что...).

Эффект внушения зависит от возраста: дети лучше поддаются внушению, чем взрослые. Более внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.

**Конформность** – подверженность человека групповому давлению, изменение своего поведения под влиянием других лиц, сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней. Различают:

➤ внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция) – мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы;

➤ демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей), при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность).

Конформность – это отсутствие собственной позиции личности, в результате – изменение своего поведения под влиянием других людей.

В основе конформизма лежит групповое единомыслие, предполагающее подавление индивидуальности человека, его собственных взглядов с целью поддержки общего мнения.

Установлено, что характеристики группы и индивидуальные особенности человека оказывают влияние на развитие конформизма личности по отношению к требованиям группы. Возникновению этого явления способствуют следующие условия:

- низкая самооценка индивида;
- чувство собственной некомпетентности человека, которому предстоит решение сложной задачи;
- сплоченность группы – если хотя бы один из ее членов имеет мнение, отличное от общего, эффект давления снижается, и человеку становится легче возражать и не соглашаться;

➤ многочисленность группы – максимальное влияние прослеживается в группе из 5 человек, дальнейшее увеличение количества ее членов не приводит к усилению эффекта конформизма;

➤ высокий статус и авторитет группы, нахождение в ее составе экспертов или значительных для человека людей;

➤ публичность – люди демонстрируют более высокий уровень конформного поведения, если им необходимо открыто выразить свое мнение окружающим.

➤ работа на совместное вознаграждение повышает конформизм;

➤ значимость принадлежности к группе увеличивает степень конформности.

Конформизм в группе проявляется в виде общественного влияния на человека, при этом индивид должен следовать групповым нормам и правилам, подчиняться интересам группы. Она, с помощью вводимых ею норм поведения, заставляет каждого следовать им для поддержания интеграции всех ее членов.

Факторы, под влиянием которых человек уступает группе:

**1.** Характеристики самого человека: в подростковом, юношеском возрастах конформизм самый высокий, потом снижается. После 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне. У женщин конформизм выше, чем у мужчин, но не всегда: если обсуждаемая проблема относится к разряду стереотипно женских видов деятельности, то женщины не уступают, а мужчины становятся более конформны. Уровень конформности зависит и от профессиональной деятельности человека. Так, высокий уровень конформности наблюдается у сотрудников, вовлеченных в постоянную групповую деятельность, а у военных он выше, чем у инженеров.

**2.** Характеристики самой проблемы, характеристики стимульного материала: чем сложнее, амбивалентнее стимульный материал, тем чаще проявляется конформность. Категориальные, качественные стимулы (а не

количественные характеристики стимулов) увеличивают способность к сопротивлению групповому давлению.

**3. Размер группы.** Когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность увеличивается, но в меньшей степени, нежели, когда к большинству присоединялся предыдущий человек. Конформность возрастает с увеличением группы лишь до определенного предела (3-5-7 человек), после чего не растет, но и то лишь в случае, когда все члены группы воспринимаются человеком как независимые друг от друга. Таким образом, на конформность действует прежде всего количество воспринимаемых независимых источников информации.

**4. Степень согласия большинства.** Так, при разрушении единства группового мнения человек более смело сопротивляется групповому давлению.

**5. Взаимоотношения человека и группы** (так, когда люди работали за совместное вознаграждение и надо было принять общее решение, конформность возрастала). Чем выше степень приверженности человека группе, тем чаще проявляется конформность. Но из этого правила есть исключение: вопрос в том, ищет ли человек принятия со стороны группы? Если человек хочет, ищет принятия себя группой, он чаще уступает группе, и наоборот, если не дорожит своей группой, то более смело сопротивляется групповому давлению. Индивиды с более высоким статусом в группе (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться мнению группы – ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов. Наиболее подвержены групповому давлению индивиды со средним статусом, лица полярных категорий более способны сопротивляться групповому давлению.

**3. Подражание** – воспроизведение деятельности, поступков, качеств другого человека, на которого хочется походить. Механизм социально-психологического воздействия, связанного с самостоятельным и добровольным копированием действий, воспринятых в процессе наблюдения

за другими. Во время подражания объект воздействия по собственной инициативе начинает следовать за ходом мыслей или поступков субъекта, влияет на него. При этом сам субъект часто даже не знает об этом.

Условия подражания:

- наличие положительного эмоционального отношения, восхищения или уважения к этому человеку – объекту подражания;
- меньшая опытность человека по сравнению с объектом подражания;
- ясность, выразительность, привлекательность образца;
- сознательная направленность желаний и воли человека на объект подражания (хочется быть таким).

**4. Заражение** – самый древний механизм. Передача определенного эмоционального, психического настроя от одного человека к другому и основано на апелляции к эмоционально-бессознательной сфере человека. Продукт воздействия на других мощной энергетике психического состояния индивида или группы, человеческая способность к восприятию, сочувствию, соучастию, сопереживанию этого состояния.

Этот вид психологического воздействия может применяться и в процессе делового взаимодействия: партнерам можно передать свой энтузиазм, воодушевить их, а можно заразить и негативными эмоциями. Причем необходимым условием заражения выступает наличие данного состояния у самого инициатора воздействия: он должен находиться в состоянии психоэмоционального транса. Если же психоэмоциональное состояние только изображается, то эффекта заражения не наступает, поскольку адресаты воздействия по мельчайшим проявлениям чувствуют неискренность инициатора воздействия.

**5. Принуждение** – механизм социально-психологического воздействия, который предусматривает насилие над волей личности или социальной группы путем применения определенных санкций. Это несанкционированное применение насилия к лицу или группе, которое

осуществляется с целью добиться совершения им или ими вопреки их воле негативных, а часто и общественно опасных действий. Различают физическое и психическое принуждение. **Принуждение может быть реализовано в форме приказа, требования, запреты, угрозы и т.**

**6. Паника** – механизм социально-психологического воздействия на психическое состояние личности, связанное с бессознательным, безудержным страхом, вызванным действительной или мнимой опасностью, охватывающий человека или многих людей и характеризуется неконтролируемым стремлением избежать опасной ситуации. Паника возникает в массе людей в виде определенного эмоционального состояния, является следствием или дефицита информации о потенциальной страшной или непонятной новости или избытка этой информации.

**7. Мода** – это специфический механизм социально-психологического воздействия, динамическая форма стандартизированной массовой поведения; возникающая преимущественно стихийно под влиянием доминирующих в общественном сознании настроений, а также вкусов и увлечений, быстро меняются. Мода-это динамичный социально-психологический феномен.

**8. Слухи** – это специфический механизм социально-психологического воздействия, является массовым явлением межличностного обмена искаженной, эмоционально окрашенной информации. Чаще всего слухи возникают при отсутствии полной и достоверной информации по вопросу, который интересует людей. Следует подчеркнуть, что слухи всегда искаженной, не вполне достоверной или полностью недостоверной, по меньшей мере, непроверенной информации. Если информация достоверна, она становится фактом. **Разновидностью слухов является тетки, носят исключительно недостоверный характер и направлены на отражение преимущественно негативных характеристик людей, событий и фактов.**

**9. Критика** – это специфический механизм социально-психологического воздействия, заключается в формулировке неодобряемых

или противоречивых суждений о личности или деятельности, поведении, акцентировании внимания на определенных недостатках.

## **Раздел 5. Психологические защиты. Барьеры в педагогическом общении**

**Психологическая защита** – это механизм поведения, обусловленный врожденным потенциалом и жизненным опытом личности, который позволяет ей ограждать свою субъективную реальность от посягательств окружающих и разрушительной самокритики.

Объектом психологической защиты может быть любой социальный субъект, по отношению к которому применяются психологические средства воздействия или иные, но влияющие на психологические образования, – составные элементы его структуры, которые, соответственно, выступают как предметы психологической защиты. В качестве объектов можно выделить государство, общество, любые социальные организации, группы и объединения людей, семья, отдельный человек. В психологической литературе в качестве предметов защиты рассматривается, как правило, психика человека в целом или какая-либо психическая структура, целостное внутриличностное психическое образование.

Как предметы защиты, в первую очередь, выделяются: самооценка, самоуважение, чувство уверенности, представление о себе, Я - концепция, образ Я, Эго, самость, индивидуальность. Кроме этого, в качестве предметов защиты выступают мотивационные образования (желания, предпочтения, вкусы), когнитивные структуры (мировоззрение, мнения, знания), поведенческие проявления (привычки, умения, стиль общения, поведения или деятельности).

**Стратегия защиты (копинг)** – осознанно используемый человеком прием совладания с трудными ситуациями. Потенциалы, жизненный опыт и

воспитание диктуют личности наиболее приемлемую стратегию психологической защиты, в которой сочетаются две главные силы, способствующие удовлетворению ее обоснованных или завышенных притязаний – интеллект и эмоции.

Возможны разные стратегии:

- психогенные, обусловленные, прежде всего, врожденными потенциалами личности;
- социогенные, возникающие на основе жизненного опыта, под влиянием примера.

Доминирующей в защите субъектной реальности, как свидетельствует практика, чаще всего становится одна из трех энергетических стратегий: миролюбие, избегание, агрессия. Стратегии отличаются соотношением в них интеллекта и эмоций, а также качеством сопровождающей их энергии: миролюбие ассоциируется с положительными разрядами, избегание сопровождается нейтральной энергией, агрессия – отрицательной. При этом каждая из стратегий может проявляться в более или менее жестком варианте. Например, агрессия способна варьироваться от соперничества и обиды до злобных выпадов и угроз в адрес партнеров.

**Миролюбие** – психологическая стратегия защиты субъектной реальности личности, в которой ведущую роль играют интеллект и характер.

Интеллект погашает или нейтрализует энергию эмоций в тех случаях, когда возникает угроза для Я-личности. Миролюбие предполагает партнерство и сотрудничество, умение идти на компромиссы, делать уступки и быть податливым, готовность жертвовать некоторыми своими интересами во имя главного – сохранения достоинства. В ряде случаев миролюбие означает приспособление, стремление уступать напору партнера, не обострять отношения и не ввязываться в конфликты, чтобы не подвергать испытаниям свое Я.

**Избегание** – психологическая стратегия защиты субъектной реальности, основанная на экономии интеллектуальных и эмоциональных ресурсов. Избегание носит психогенный характер, если оно обусловлено природными особенностями индивида. У него слабая врожденная энергия: бедные, ригидные эмоции, посредственный ум, вялый темперамент.

Индивид привычно обходит или без боя покидает зоны конфликтов и напряжений, когда его Я подвергается атакам. При этом он в открытую не растрчивает энергию эмоций и минимально напрягает интеллект.

**Агрессия** – психологическая стратегия защиты субъектной реальности личности, действующая на основе инстинкта. Инстинкт агрессии – один из «большой четверки» инстинктов, свойственных всем животным – голод, секс, страх и агрессия. Это сразу объясняет тот неоспоримый факт, что агрессия не выходит из репертуара эмоционального реагирования.

Отличия «стратегий защиты» от «защитных механизмов»:

➤ Копинг возникает в сознании человека, он может управлять поведением, менять тактику действий; а психологическая защита возникает в бессознательном и полноценно управлять ею невозможно.

➤ Психологическая защита направлена лишь на снижение психоэмоционального напряжения, а копинг позволяет выстраивать эффективные отношения.

➤ Копинг разворачивается постепенно в течение определённого времени; а психологическая защита происходит молниеносно, при этом наблюдается искажение реальности.

➤ Копинг предполагает наличие определённых ресурсов, заложенных в нём, а психологическая защита свидетельствует об отсутствии ресурсов и гибкости сознания.

➤ Одну из самых известных классификаций копинга предложил Ричард Лазарус: проблемно-ориентированные стратегии; эмоционально-ориентированные стратегии.

### **Виды проблемно-ориентированного копинга:**

- Конфронтационный копинг – действия, направленные на разжигание противоборства, столкновения. Такие действия свойственны импульсивным людям, склонным к конфликтам.
- Контролирование эмоций – такое поведение свойственно людям сдержанным, которые предпочитают не открывать свои чувства другим.
- Поиск одобрения и поддержки у других – при этом индивид старается привлекать для решения своей проблемы ресурсы извне, использовать социум.
- Избегание – копинг-стратегия, свойственная духовно слабым людям, хотя непродолжительное время её может использовать любой человек. Такой копинг предполагает уход от проблемы в иллюзии, алкоголизм, наркоманию. «Обычные», достаточно сильные духом люди прибегают к такому поведению при слишком сильной душевной травме, усталости от тяжёлых обстоятельств.

### **Виды эмоционально-ориентированного копинга:**

- Уход в замещающую деятельность – копинг, похожий на сублимацию, хотя в данном случае выбор замещающей деятельности более широкий.
- Творчество – важный вид копинг-поведения, при котором переживание выражается через рисование, вышивание и другие формы искусства. Сюда же относится и юмор, который позволяет в негативной ситуации найти какой-то позитив.
- Фантазирование – также важный вид копинга, при котором личность задействует воображение; этот ресурс позволяет найти креативный выход порой из самых, казалось бы, безвыходных ситуаций.
- Выплеск эмоций – такой копинг, когда даже деструктивные переживания, но в социально-приемлемой форме, могут помочь найти выход из ситуации.

➤ Сдерживание – копинг, при котором травмирующая ситуация вытесняется в бессознательное, посредством чего личность может существовать дальше; иногда при этом происходит переключение на другую деятельность.

➤ Разрядка – поведение, когда деструктивные переживания переносятся на материальные предметы.

➤ Отстранение – выключение всех эмоций.

### **Характеристика защитных механизмов**

**Защитный механизм** – неосознаваемый психический процесс, направленный на минимизацию отрицательных переживаний. Защитные механизмы лежат в основе процессов сопротивления. *Рассматривая механизмы психологической защиты личности, необходимо помнить следующее:*

1) защитные механизмы проявляются на бессознательном уровне, т.е. человек не осознает, что использует механизмы защиты;

2) защитные механизмы не проявляются изолированно, т.е. личностью обычно используется 1-2 механизма защиты;

3) защитные механизмы охраняют человека от захлестывающей его тревоги, напряженности, предотвращают дезорганизацию поведения и помогают сохранить целостность личности.

4) осведомленность человека о существовании у него психологических защит помогает ему лучше понимать и принимать себя.

**1. Вытеснение.** Вытеснение является процессом исключения из сферы сознания мыслей, чувств, желаний и влечений, причиняющих боль, стыд или чувство вины. Действием этого механизма можно объяснить многие случаи забывания человеком выполнения каких-то обязанностей, которые, как оказывается при более близком рассмотрении, для него неприятны. Часто подавляются воспоминания о неприятных происшествиях. Если какой-либо отрезок жизненного пути человека заполнен особенно тяжелыми

переживаниями, амнезия может охватить такие отрезки прошлой жизни человека.

**2. Проекция.** При проекции человек свои собственные нежелательные черты приписывает другим, и таким путем защищает себя от осознания этих черт в себе. Механизм проекции позволяет оправдывать собственные поступки. Например, несправедливая критика и жестокость по отношению к другим. В этом случае такой человек бессознательно приписывает окружающим жестокость и нечестность, а раз окружающие такие, то в его представлении становится оправданным и его подобное отношение к ним. По типу – они этого заслуживают.

**3. Идентификация.** Идентификация определяется как отождествление себя с кем-нибудь другим. В процессе идентификации один человек бессознательно уподобляется другому (объекту идентификации). В качестве объектов идентификации могут выступать как люди, так и группы. Идентификация приводит к подражанию действиям и переживаниям другого человека.

**4. Интроекция.** Интроецироваться могут черты и мотивы лиц, к которым определенный человек формирует различные установки. Нередко интроецируется тот объект, который утрачен: эта утрата заменяется интроекцией объекта в свое Я. З.Фрейд (2003) приводил пример, когда ребенок, чувствовавший себя несчастным вследствие потери котенка, объяснил, что он теперь сам котенок.

**5. Реактивное образование.** В случае данной защитной реакции человек бессознательно переводит трансформацию одного психического состояния в другую (например, ненависть – в любовь, и наоборот). Подобный факт имеет весьма важное значение в оценке личности того или иного человека, ибо свидетельствует о том, что неважны реальные действия человека, потому как они могут являться лишь следствием завуалированного искажения его истинных желаний.

Например, чрезмерный гнев в иных случаях есть лишь бессознательная попытка завуалировать интерес и добродушие, а показная ненависть – является следствием любви, которая испугала человека, бессознательно решившего скрыть ее за попыткой открытого выплескивания негатива.

**6. Самоограничение как механизм адаптации.** Суть механизма самоограничения в следующем: когда человек понимает, что его достижения менее значительны по сравнению с достижениями других людей, работающих в той же области, тогда его самоуважение падает. В такой ситуации многие просто прекращают деятельность. Это своеобразный уход, отступление перед трудностями. Анна Фрейд назвала данный механизм «ограничением Я». Она обратила внимание, что такой процесс свойственен психической жизни на всем протяжении развития личности.

**7. Рационализация.** Рационализация как защитный процесс заключается в том, что человек бессознательно изобретает логичные суждения и умозаключения для объяснения своих неудач. Подобное необходимо для сохранения собственного положительного представления о себе.

**8. Аннулирование.** Аннулирование – психический механизм, который предназначен для уничтожения неприемлемых для человека мыслей или действий. Когда человек просит прощения и принимает наказание, то тем самым неприемлемое деяние для него аннулируется, и он может дальше жить спокойно.

**9. Расщепление.** В случае расщепления человек разделяет свою жизнь на императивы «хорошо» и «плохо», бессознательно убирая все неопределенное, что может в последствие затруднить анализ им проблемы (критической ситуации, вызывающей дискомфорт психики в результате развития, например, тревоги). Расщепление является неким искажением реальности, как, собственно, и другие механизмы защиты, посредством действия которых человек стремится уйти от реальности, подменяя истинный мир – ложным.

**10. Отрицание.** В случае действия данной защитной реакции психики, при возникновении в зоне восприятия человека какой-либо негативной для него информации, он бессознательно отрицает существование ее. Наличие факта отрицания каких-либо событий и т.п., позволяет узнать о истинных намерениях и причинах беспокойства данного человека, так как зачастую он бессознательно отрицает не то чего нет в действительности, а нечто важное для него, но что по ряду одному ему известных причин такому человеку неприемлемо. Т.е. человек отрицает то, что старается в первую очередь скрыть.

**11. Смещение.** Подобная защитная функция выражается в бессознательном стремлении человека переключить внимание с объекта действительного интереса на другой, посторонний, объект.

**12. Изоляция.** В данном случае происходит бессознательное абстрагирование от какой-либо проблемы, излишнее погружение в которую способно привести к развитию симптоматики невроза (например увеличить тревожность, беспокойство, чувство вины и проч.) Также, если при выполнении какой-либо работы (деятельности) излишне погружаться в характер такой деятельности, то подобное может привести к сбою в осуществлении этой деятельности. (Если боксер будет все время думать о том, что удары противника способны вызвать болевые ощущения и различного рода травмы, а то и привести к смерти в результате сильного удара — то подобный боксер изначально проиграет вследствие невозможности вести поединок из-за страха и проч.)

**13. Сублимация.** Сублимация – это бессознательное переключение отрицательной психической энергии на занятия социально-полезным трудом. Сублимация выражается в том, что человек, испытывающий какой-либо невротический конфликт, находит замещение внутренней тревожности переключением на другое занятие (творчество, рубка дров, уборка квартиры и проч.)

**14. Регрессия.** Такая защитная реакция психики как регрессия проявляется в том, что человек, во избежание невротического конфликта, бессознательно как бы возвращается в тот период прошлого, когда у него все было хорошо.

**15. Сопротивление.** Такой механизм защиты психики как сопротивление является очень важным как для понимания специфики защитных реакций в целом, так и служит возможностью перехода на новый этап развития индивида как личности, что при благоприятных раскладах помогает ему подняться и на следующую ступень в иерархической лестнице социальных отношений.

### **Барьеры в педагогическом общении**

В процессе педагогического общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций.

**1. Барьер общения «авторитет».** Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывается в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от следующих факторов:

- социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе;
- привлекательного внешнего вида (аккуратная ли прическа, расчесан ли, выглажен ли, выбрит ли, застегнут ли на все пуговицы и др.);
- доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);
- компетентности;
- искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он

относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

**2. Барьер общения «избегание».** Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Установлено, что чаще всего барьер обусловлен той или иной степенью невнимания. Поэтому только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы: привлечь внимание и удержать внимание. На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Привлечь внимание можно при использовании трех основных приемов. К ним относятся:

➤ прием «нейтральной фразы». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, телевизионная передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

➤ прием «завлечения». Говорящий произносит нечто, что трудно воспринимается, например говорит очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами,

говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

➤ прием зрительного контакта. Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, выбирает несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна и проблема поддержания внимания. Она решается рядом приемов. Наиболее важные из них следующие:

➤ прием «изоляции»: когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий;

➤ прием «навязывания ритма»: постоянное изменение характеристик голоса и речи, т.е. говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания. Этим приемом ликвидируется монотонность звучания.

**3. Барьер общения «непонимание».** Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем).

Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

**Фонетический барьер непонимания** возникает в следующих случаях:

- когда говорят на иностранном языке;
- используют большое число иностранных слов или специальную терминологию;
- когда говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Чтобы преодолеть фонетический барьер, нужны:

- внятная, разборчивая и достаточно громкая речь, без скороговорки;
- учет аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять, люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе — медленнее, на юге — быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);
- наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией.

**Семантический барьер непонимания** возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам:

- любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений;
- «смысловые» поля у разных людей разные;
- зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).

Возникновение барьера можно объяснить так: мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное – «все понимают по-своему».

Для преодоления семантического барьера необходимо:

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора.

**Стилистический барьер непонимания** возникает, когда человек обязан понять и отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не

соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать. Главное при преодолении стилистического барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

*Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи.*

**Правило рамки** основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создают начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно вначале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

**Правило цепи** основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь, «перечислено». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Возможны следующие варианты перечисления:

- простое перечисление – «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- ранжирование – «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;

➤ логическая цепь – «если это – то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

**Барьер логического непонимания** возникает, если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики. Тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, т.е. наша.

Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при соблюдении следующих условий:

➤ учет логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

➤ правильная аргументация.

Барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров – как автоматизированная охрана: при срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку; иначе мозг и психика человека могли бы быть травмированы содержанием или объемом информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но

нужная информация не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей перечисленных барьеров и способов их преодоления.

**Барьеры общения** – это факторы, служащие причиной неэффективного взаимодействия, конфликтов или способствующие им. С психологической точки зрения к таким факторам можно отнести различия в темпераментах, характерах, манерах общения и эмоциональных состояниях общающихся партнеров.

**Барьер страдания** – с ним встречается каждый человек. Обычно физические и душевные переживания так приковывают к себе мысли и эмоции человека, что в этот момент нельзя рассчитывать на внимание с его стороны и участие. Барьер, созданный страданием и горем, изменяет адекватное восприятие окружающих. Бывает так, что чужая радость вызывает боль и зависть или наоборот, появляется альтруизм в поступках человека для того чтобы заглушить чувство вины перед кем-нибудь. Зачастую страдание ведёт к агрессивности человека. Встретив в общении этот барьер, нужно отнестись с пониманием к нему, лучше всего оставить, хотя бы на время, человека в покое.

**Барьер гнева** считается одним из самых сложных. Он появляется от обиды, грубости, неудовлетворенности или несправедливости. Здесь человек, чаще всего, "заикливается" на причине своего негодования, он о другом не хочет и не может говорить. Общение с ним затруднено, потому что до него сложно "достучаться", так как попытка установить контакт вызывает новые негативные эмоции.

**Барьер отвращения и брезгливости**, связан с психическими и физиологическими особенностями поведения – это неприятные манеры, отталкивающие привычки, нарушение правил индивидуальной гигиены, нарушение границ «зоны комфорта» в общении.

**Барьер презрения** – является следствием предрассудков, например: национальных или расовых, а также профессиональных. Если в обществе человека упрекают за то, что от него никак не зависит, тогда он проявляет презрение.

**Барьер страха** является самым труднопреодолимым в общении. Социальный человек часто боится провалить порученное дело, не выполнить производственного плана или не сдать экзамен, он переживает за здоровье или благополучие близких людей и т.д. Эти страхи создают напряжения в психике и в поведении человека.

**Барьер стыда и собственной вины.** Он известен каждому. Когда лицо наливается смущением, голос звучит неуверенно, трудно даже поднять голову и взглянуть в глаза своему собеседнику. Стыд рождается как чувство неуместности происходящего, а также неловкости за себя или другого, как ощущение, связанное с эмоциями вины. Стыд обычно овладевает человеком при критике или при неожиданной похвале.

**Барьер настроения.** Он может быть разного уровня тяжести. От простого – проснулся в плохом настроении и до глубокой депрессии. Основными причинами этого являются межличностные конфликты в отношениях, ссоры, нежелание идти навстречу другому человеку, а также застарелые обиды друг на друга, несбывшиеся ожидания или обманутые надежды. Таких примеров очень много и они встречаются очень часто

## **Раздел 6. Конфликты в организации. Классификация, особенности предупреждения**

**Организация** – это социальная группа, объединяющая на основе общей цели людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели.

Основные признаки организации, как социального института:

- объединение в своем составе не менее двух человек;
- наличие для всех членов организации общей цели, ради осуществления которой она создана;
- совместный труд (деятельность) в интересах общей цели;
- наличие четкой структуры с выделением органов управления и распределением прав, обязанностей и ролей между членами организации.

Любая организация характеризуется внутренней и внешней средой. Внутренняя среда организации отражает ее функциональную структуру, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды.

**Конфликты в организации** – это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

В зависимости от выполняемых функций или целей организации делятся на четыре типа:

1. Производственные или экономические, занимающиеся созданием товаров, услуг, капиталов. Они обеспечивают материальное существование общества.

2. Поддерживающие, цель которых – социализация индивида для выполнения им соответствующих ролей в обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность).

3. Адаптивные, создающие знания, разрабатывающие и проверяющие теории. Они обеспечивают информационную интеграцию общества.

4. Политические, имеющие дело с общей регуляцией, координацией и контролем ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации).

**Причины конфликтов в организации:**

**Распределение ресурсов.** Ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как их распределить наиболее эффективным образом. Но люди всегда

хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость обязанностей.** Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Расхождения в целях.** Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организации разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

**Различия в ценностях.** Представление о ситуации зависит от стремления к определенной цели. Люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят.

**Различия в жизненном опыте и манерах поведения.** Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Плохие коммуникации.** Распространенные проблемы передачи информации — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за

неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:**

- факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;
- резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);
- факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;
- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;
- замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;
- формальная постановка работы по управлению персоналом;
- негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности должностных лиц.

### **Классификация организационных конфликтов**

Для классификации конфликтов в организации выделим три основы – субъекты конфликта, источники конфликта и тип функциональной системы.

1. По субъектам конфликта в организации различают:

1.1. Межличностные конфликты, которые могут развиваться:

- а) по вертикали, т.е. между руководителем и подчиненным;
- б) по горизонтали, т.е. между субъектами одного иерархического уровня управления.

1.2. Межгрупповые конфликты, которые могут развиваться:

- а) между структурными подразделениями;
- б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;
- в) между руководством организации и персоналом;

г) между администрацией и профсоюзами.

Обычно причинами таких конфликтов могут быть:

- распределение ресурсов;
- неудовлетворительные коммуникации;
- различия в целях;
- неудовлетворительные условия труда;
- нарушения договорных обязательств или трудового законодательства;

1.3. Конфликты типа «личность-группа» возникающие:

а) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения;

б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения.

2. По источникам конфликта в организации различают пять типов:

2.1. Структурные конфликты – возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта.

2.2. Инновационные конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями. Здесь в качестве причины конфликта могут выступать различные изменения организационной структуры, а также несоответствие квалификации работников инновационным изменениям.

2.3. Позиционные конфликты, т.е. возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации. Как правило, причинами таких конфликтов становятся различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации.

2.4. Ресурсные конфликты, т.е. возникающие в процессе распределения и использования ресурсов. Самой распространенной причиной конфликтов такого типа является нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов.

2.5. Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации. Их причины отражают становление и этапы развития коллективов внутри организации.

3. По типу функциональной системы конфликты в организации подразделяются на пять групп, а именно:

3.1. Организационно-технологические, вызванные рассогласованием организационных начал, несбалансированностью рабочих мест или нарушением технологических процессов.

3.2. Конфликты в социально-экономической системе организации обусловленные неудовлетворительной заработной платой.

3.3. Конфликты в административно-управленческой системе, вызванные невыполнением руководителями своих обязанностей или неполной информацией о реальном состоянии дел в организации.

3.4. Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации обычно обусловлены несовпадением в системе формальных и неформальных отношений и интересов сотрудников.

3.5. Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений могут иметь различные причины (борьба за лидерство, нарушение групповых норм, столкновение групповых интересов).

### **Прогнозирование, управление и предупреждение конфликтов в организации**

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтами включает в себя:

- прогнозирование конфликта;
- предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других;
- прекращение и подавление конфликта;
- регулирование и разрешение.

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление конфликтом становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

#### Предупреждение конфликтов

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем

возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

### **Процесс прогнозирования состоит из последовательности действий:**

1. **Выявление симптомов** – некоторых фактов, которые в своей совокупности не дают основание сделать определенные выводы, но настораживают и побуждают к активности по поиску дополнительной информации.

2. **Поиск и анализ информации** – сбор и обработка различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод (диагностика) и принять

решение относительно предмета беспокойства.

### **3. Моделирование**

- возможных вариантов развития событий;
- альтернатив своих действий;
- последствий развития ситуации и своих действий.

**Цель прогнозирования** – принятие такого решения, которое позволит субъекту наиболее эффективно решить поставленные перед ним задачи в конкретных условиях.

Используя **индуктивный метод**, т.е. выявляя и изучая многообразные конфликты в быту, сфере досуга, спорта, можно анализировать, объяснять и прогнозировать возникновение более сложных конфликтов (от простого конфликта – к более сложному, от конкретного конфликта – к обобщению).

Прогнозирование представляет собой вид деятельности, который зачастую протекает на уровне подсознания и во многом определяется неконтролируемыми (или отчасти контролируемыми) формами поведения, такими, как **условные рефлексы и привычки**. Обычно поведение контролируется сознанием только в момент обучения. Поэтому склонность к прогнозированию и моделированию будущего обусловлена определенными привычками, например:

- рационализировать свои поступки (думать прежде, чем действовать);
- уменьшать разрыв между отдаленными (стратегическими) и ближайшими (тактическими) целями;
- соизмерять желания и возможности;
- учитывать свои интересы и планы, и интересы и планы других людей;
- уважительно относиться к другим людям, как бы их внешний вид, образ жизни и привычки ни отличались от собственных.

Особое место в управлении организационными конфликтами занимает их прогнозирование и предупреждение на основе контроля уровня социальной

напряженности. Существует методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности.

Признаки социальной напряженности в организации могут быть выявлены путем обычного наблюдения. К ним относятся:

- стихийные собрания или беседы нескольких человек;
- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководителей;
- стихийные митинги и забастовки;
- рост эмоциональной напряженности.

**Конфликтогены, которые могут вызывать конфликты, заключаются в следующем:**

- проявление открытого недоверия к человеку или группе;
- нежелание слушать, перебивание собеседника;
- регулярное принижение роли оппонента и снижение его значимости;
- акцентирование внимания на различиях между противодействующими сторонами и подчеркивание своей значимости, а также принижение собеседника;
- нежелание признавать свои ошибки, недопущения, недоработки, а также собственные отрицательные черты и чью-то правоту;
- когда навязывается своя точка зрения;
- проявление категоричности в суждениях и неискренность;
- употребление оскорбительных и бранных слов в отношении оппонента.

Наиболее распространены следующие виды конфликтогенов:

**Конфликтогены, которые выражают превосходство.** К ним относят:

➤ замечания, угрозы, издевки, подшучивания, насмешки; восторженные истории о своих собственных достижениях и успехах, хвастовство;

➤ навязывание своей точки зрения, раздача советов, которые собеседник воспринимает в негативном ключе и у него может возникнуть желание сделать наоборот, особенно если подобный совет дается в присутствии других людей, т.к. подобный совет воспринимается собеседником как упрек;

➤ повышение голоса, прерывание собеседника, исправление по ходу беседы – все это показывает стремление человека, чтобы слушали лишь его, что только его мнение является значимым, а мысли – более ценными. Тот, кто считает подобным образом должен переосмыслить важность собственных мыслей;

➤ если человек не знает основ этикета то, это нарушение поведенческой этики будет воспринято как невежливое обращение и пренебрежительное отношение к собеседнику;

➤ когда человек демонстрирует снисходительное отношение, которое носит оттенок «доброжелательности» - это вызывает раздражение и способствует формированию конфликта («Не обижайтесь, пожалуйста, но, по моему мнению, вы не правы»);

➤ когда человек демонстрирует свою правоту в форме безапелляционных высказываний – «может быть только так, и никак иначе». Это зачастую может вызвать сомнения и стремление опровергнуть это утверждение.

### **Конфликтогены, которые проявляют агрессивность, среди которых:**

➤ природная агрессивность, которая возникает в конкретной среде (группе ровесников, коллективе), а также когда человек протестует против зависимости от начальника, старшего по положению, статусу и т.д.

➤ агрессивность, которая возникла в зависимости от сложившейся ситуации, проблем в бытовых или рабочих отношениях, плохого самочувствия;

➤ агрессивность в качестве ответной реакции на конфликтоген, полученный от кого-то. Как результат – провоцируется ответная агрессивная реакция, которая приводит к обострению конфликта.

### **Конфликтогены, которые выражают эгоизм:**

➤ эгоистичное желание добиться чего-то для самого себя за счет кого-то другого. Это обычно вызывает раздражение у окружающих людей и отсюда рождается конфликт.

➤ если одна из сторон высокомерно ведет себя во время обсуждения спорного вопроса, то это может вызвать конфликт, и тогда получится другой, еще более сильный конфликтоген. Первоначальный конфликтоген, при этом сообщается невзначай, а затем происходит эскалация конфликта.

### **Рекомендации для педагогов по предупреждению конфликтных ситуаций в организации**

➤ Говорите о том, что интересно и важно слушателю. Чем ближе тема разговора к его материальным и духовным интересам, тем внимательнее он будет слушать, тем большее влияние вы на него окажете.

➤ К ответственным урокам, выступлениям, разговорам обязательно необходимо хорошо готовиться. Та информация, которую вы успеете обнародовать, должна быть лишь видимой надводной частью «айсберга» ваших знаний по этой теме.

➤ Старайтесь не затрагивать в одном коротком выступлении или разговоре много проблем. Лучше обсудить одну-две проблемы, но более глубоко и подробно.

➤ В процессе урока, разговора, выступления важно сообщать достаточно новой информации, чтобы слушать вас было интересно. Однако не стоит говорить слишком сложно, слушатели должны понять и усвоить то, что вы говорите.

➤ В процессе урока, разговора, выступления слушатели должны решать обсуждаемые проблемы вместе с вами, но на основе своего собственного опыта, дабы самостоятельно делать те выводы, к которым вы их подготовили.

➤ Если вы хотите реально повлиять на учеников или учителей, то говорить с ними нужно не на своем, а на их языке.

➤ Результативность общения будет выше, если вы даете собственные оценки событиям, излагаете свои, а не чужие мысли, предлагаете оригинальные подходы к решению конкретных проблем.

➤ Важнейшее правило общения – цените не только свое, но и чужое время.

➤ Четко определяйте цели важных уроков, разговоров, выступлений. Содержание общения должно максимально обеспечивать достижение цели, оно должно «работать» на цель.

➤ Старайтесь быть максимально правдивыми. Если правду все же сказать никак нельзя, то, по крайней мере, не обманывайте – лучше уклонитесь от обсуждения.

## **Раздел 7. Психологические технологии управления конфликтом**

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами сводится к тому, что конфликт принципиально поддается управлению, причем его исход будет иметь конструктивный характер. В функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью. Другими словами, одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы (семья, организация, коллектив). Другие конфликты носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Отсюда вывод о том, что субъекты социального управления в зависимости от их места в конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих конфликтов.

Основная цель управления конфликтами сводится к предотвращению деструктивных конфликтов и способствованию адекватного разрешения конструктивных конфликтов. Наряду с разрешением конфликтов понятие «управление конфликтом» включает в себя прогнозирование и профилактику возникновения конфликтных ситуаций. Следовательно, в общем смысле, управление конфликтом и конфликтной ситуацией представляет собой процесс контроля конфликтного взаимодействия самими участниками или внешними силами.

Под контролем в данном случае условимся понимать конкретные действия по локализации конфликтного поведения, ограничения его определенными рамками, недопущению эскалации конфликтогенов. В связи с этим рассмотрим основные термины, относящиеся к управлению конфликтами.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития

или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

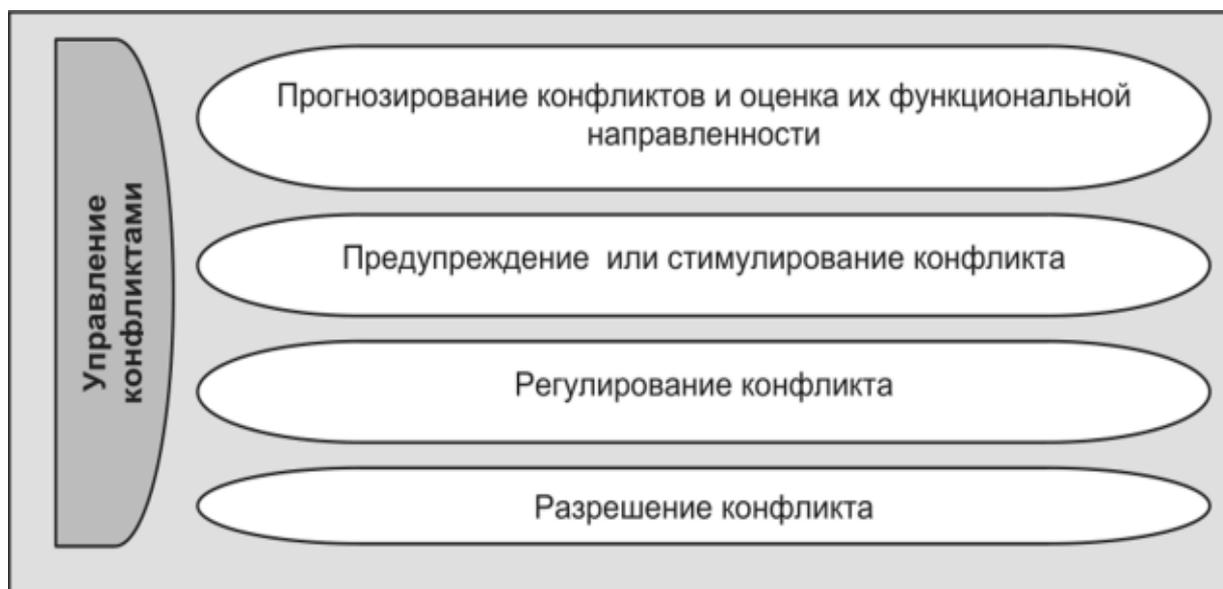


Рисунок 4. Этапы управления конфликтом

Урегулирование конфликта – выбор такой альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия его участников сосредоточены на снижении интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию.

Урегулирование часто понимается, как относительно «мягкое» воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение.

Завершение конфликта – любое прекращение конфликтного взаимодействия, не обязательно предполагающее его разрешение.

Разрешение конфликта – это элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и другие формы.

Другими словами, разрешение конфликта представляет собой достижение соглашения по спорному вопросу между его участниками. Таким образом, разрешение конфликта не сводится к победе или поражению одной из сторон, а предполагают взаимную договоренность и согласие участников.

Конструктивное управление конфликтом – долгосрочный, трудный процесс, ведущий к разрешению конфликтных проблем на основе достижения взаимоприемлемого соглашения.

Важным представляется вопрос о критерии разрешенности конфликта. Им можно считать удовлетворенность участников исходом конфликта. Поскольку управление конфликтами нацелено прежде всего на динамику его протекания, постольку выделим основные этапы конфликта и соответствующие им виды управления.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленное на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

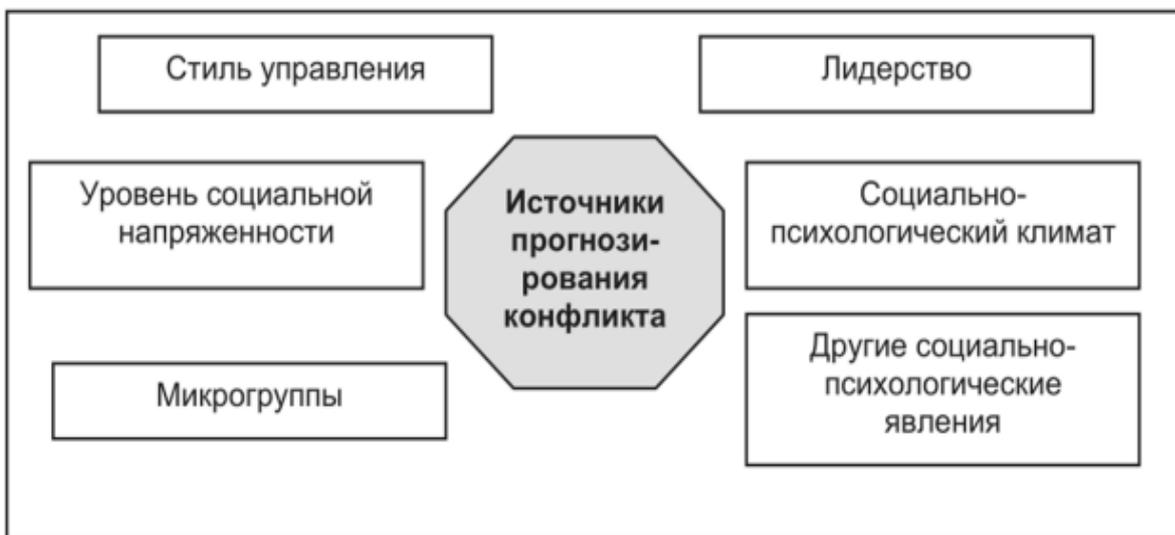


Рисунок 5. Источники прогнозирования конфликта

Прогнозирование осуществляется на базе изучения объективных и субъективных условий и факторов конфликтного взаимодействия между

людьми, их индивидуально-психологических особенностей, а также анализ общих и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.

Предупреждение основывается на прогнозировании конфликтов. В этом случае на основе полученной информации о причинах назревающего нежелательного конфликта предпринимаются активные действия по нейтрализации причин. Эта форма предупреждения называется вынужденной. Существует и другая форма – превентивная, которая реализуется в рамках эффективного управления социальной системой. Основными направлениями превентивного предупреждения конфликтов являются:

- забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка кадров с учетом их индивидуально-психологической совместимости.

Совместимость межличностная – взаимное приятие партнеров по общению, сотрудников, членов коллектива, основанное на оптимальном сочетании по принципам сходства или взаимодополняемости ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций, значимых для межличностного взаимодействия.

- соблюдение принципа социальной справедливости при принятии решений, затрагивающих интересы коллектива и сотрудников;
- воспитание персонала, формирование у сотрудников психолого-педагогической культуры общения.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провоцирование, преднамеренное ускорение конфликтного взаимодействия.

Стимулирование целесообразно применять в случае развития конструктивных конфликтов. Основными средствами стимулирования конфликта являются:

- вынесение проблемного вопроса для обсуждения (на собрании, совещании, семинаре);
- критика сложившейся ситуации на совещании;
- выступление с критическим материалом в средствах массовой информации.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Различают три стадии регулирования конфликта:

- стадия признания реальности конфликта участниками конфликтного взаимодействия;
- стадия легитимизации, т.е. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;
- стадия институционализации конфликта, т.е. создания соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта в связи с исчерпанностью конфликтного взаимодействия. Различают полное и неполное разрешение конфликта:

- полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций;
- неполное разрешение конфликта происходит в том случае, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации.

Кроме того, при разрешении конфликта необходимо учитывать предпосылки, формы и способы.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта;

Формы разрешения конфликтов:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на основе компромисса;
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество);

Способы разрешения конфликта:

- административный (увольнение, наказание, перевод на другую работу);
- педагогический (беседа, просьба, разъяснение, убеждение).

### **Стратегии управления конфликтом**

Различают две основные стратегии управления конфликтом: конкурентную и кооперативную. С точки зрения конструктивности процесса управления конфликтом предпочтительнее использовать кооперативную стратегию, которая предполагает достижение определенного соглашения.

В процессе разрешения конфликтов могут применяться четыре основные технологии их регулирования:

1. Информационная технология предусматривает ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение из информационного взаимодействия ложной, искаженной информации, устранение слухов.

2. Коммуникативная технология делает упор на организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, а также на обеспечение эффективного общения.

3. Социально-психологическая технология ориентирована на работу с неформальными лидерами и микрогруппами, на снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе.

4. Организационная технология направлена на решение кадровых вопросов, использование воспитательных методов поощрения и наказания, на изменение условий взаимодействия сотрудников.

В процессе регулирующего влияния на динамику конфликтного взаимодействия и при выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами.

**Принцип объективности** – адекватное понимание и реалистичная оценка конфликтных событий.

**Принцип конкретно-ситуационного подхода** – учета феномена разнообразия образов и форм, качественных и количественных различий, последовательности и особенностей проявления конфликта.

**Принцип гласности** – доведение информации до заинтересованных групп (лиц), формирование объективной общественной мысли и соответствующее отношение к конфликтным событиям.

**Принцип демократичности** – управленческое воздействие на субъекты конфликта средством защиты их социальных интересов, снятие противоречий и антагонизма.

**Принцип системности** – комплексное использование технологических приемов влияния на динамику конфликтного взаимодействия.

В общем случае алгоритм управления конфликтом содержит четыре шага:

Шаг первый – изучение причин возникновения конфликта. Здесь применимы методы наблюдения, анализа результатов деятельности, биографический метод и др.

Шаг второй – ограничение числа участников, которое достигается путем работы с лидерами в микрогруппах, применением педагогических методов поощрения или наказания.

Шаг третий – дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов, который предполагает применение методов анализа, опроса экспертов, организацию переговорного процесса или обращение к третьей стороне.

Шаг четвертый – принятие решения, которое предполагает выбор между административными или педагогическими методами.

В ходе принятия решения необходимо предусмотреть учет некоторых негативных факторов, которые представлены в таблице.

Таблица 1

Стратегия управления конфликтом	Технология управления конфликтом
Применение силы более сильной стороной, если результат для нее важен. Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом.	Информационная технология предусматривает ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение из информационного взаимодействия ложной, искаженной информации, устранение слухов
Окончательное разрешение конфликта на основе сотрудничества при любом соотношении сил, обеспечивающего максимальную выгоду всем сторонам. Компромисс между сторонами, если силы равны, а результат важен для них.	Коммуникативная технология делает упор на организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, а также на обеспечение эффективного общения
Стратегия приспособления - приспособление более сильной стороны, если результат для нее не важен.	Социально-психологическая технология ориентирована на работу с неформальными лидерами и микрогруппами, на снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Стратегия ухода от конфликта - уход обеих сторон, если результат для каждой не существен, а силы равны.	Организационная технология направлена на решение кадровых вопросов, использование воспитательных методов поощрения и наказания, на изменение условий взаимодействия сотрудников

## **Особенности и технология ведения переговорного процесса по разрешению конфликтов**

Переговорный процесс представляет собой форму участия третьего лица (посредника) в разрешении конфликта. Этот процесс в конфликтологии называется медиацией, а профессиональный посредник – медиатором.

В основу организации переговоров по разрешению конфликта положены следующие идеи

1. Взаимное доверие и достижение справедливого соглашения более вероятно, если его участники настроены на кооперативное взаимодействие, и менее вероятно, если в основу взаимодействия положена конкуренция.

2. Справедливое соглашение может иметь место в ситуации, когда участники переговоров прямо не заинтересованы во взаимном благополучии, но уверены, что достигнутая договоренность будет соблюдаться.

3. Соглашение достигается легче, если величина конфликта относительно небольшая и возникшие противоречия не приобрели неодолимый характер.

4. При возникновении коммуникационных барьеров в процессе заключения соглашения необходимо обращение к третьей нейтральной стороне (медиатору). Его помощь может выражаться в побуждении сторон к преодолению коммуникационного барьера.

5. В случае конкурентного взаимодействия между участниками переговоров, действия медиатора могут быстрее привести к справедливому соглашению.

**Основное содержание переговорного процесса описывается в рамках четырех основных этапов:**

**Подготовительный этап.** На этом этапе осуществляется сбор информации о содержании, причинах, участниках, возможных последствиях и вариантах разрешения.

**Этап начала переговоров.** Здесь производится взаимный обмен информацией, когда участники конфликтов высказывают свои позиции, предлагают варианты соглашения;

**Этап поиска приемлемого решения.** На нем обсуждаются варианты соглашения, уточняются позиции, прорабатываются пути движения к соглашению;

**Этап завершения переговоров.** Здесь уточняются детали соглашения, сроки выполнения обязательств, устанавливаются формы контроля.

Важным представляется выбор стратегии ведения переговорного процесса. Он осуществляется на основании трех положений:

1. В стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Поэтому различают четыре типа ориентации (на односторонний выигрыш, на односторонний проигрыш, на взаимный выигрыш, на взаимный проигрыш). Этим типам ориентации соответствуют основные типы стратегий: «выигрыш-проигрыш», «проигрыш-выигрыш», «проигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш»;

2. Выбор той или иной стратегии у участников переговоров происходит на основе анализа соотношения их интересов, возможностей и средств. На анализ оказывают влияние следующие факторы:

- 2.1. личностные качества конфликтующего;
- 2.2. информация о себе и своем противнике;
- 2.3. позиции других субъектов социального взаимодействия;
- 2.4. содержание предмета конфликта и образ конфликтной ситуации.

3. Выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную модель поведения в конфликте по Томасу-Киллмену (уступка, уход, компромисс, сотрудничество, соперничество).

Наряду со стратегией, широкое применение на переговорах получили следующие тактики:

**«Видимое сотрудничество».** Эта тактика используется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». В этом случае партнер заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. В то же время он постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительных действий для последующей победы или взаимоуничтожения.

**«Дезориентация партнера».** Может использоваться в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». В отличие от ранее рассмотренной, она более активная и целеустремленна. Для этой тактики характерно использование следующих приемов:

- 2.1. Критика конструктивных предложений партнера;
- 2.2. Использование неожиданной информации;
- 2.3. Обман;
- 2.4. Угрозы;
- 2.5. Блеф.

Основной целью здесь является принуждение партнера к действиям в направлении Ваших собственных интересов.

**«Провокация чувства жалости у партнера».** Эта тактика применяется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Основной целью этой тактики является усыпление бдительности партнера, снижение его активности, подталкивание на уступки. Такие цели достигаются посредством применения следующих приемов:

- 3.1. Изливание души;
- 3.2. Создание образа беззащитного, слабого человека;
- 3.3. Жалобы на страдания, незаслуженные обиды.

**Ультимативная тактика** применяется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она сводится к предъявлению ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум – требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категорической форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

**Тактика «выжимания уступок»** характерна для стратегии «выигрыш-проигрыш», но она может использоваться и в других стратегиях. В этом случае требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Для этого используются следующие психологические приемы:

**Тактика лавирования** предполагает маневрирование резервами уступок. Она эффективна в стратегии «выигрыш-выигрыш». Резервы собственных уступок создаются на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил, средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок и продумываются последовательность и условия использования каждой из них.

### **Роль и участие третьей стороны в разрешении конфликтной ситуации**

Участие третьей стороны при разрешении конфликтов необходимо в тех случаях, когда разрешение конфликта невозможно на основе законодательных или иных нормативных актов и конфронтация не дает результатов, становится невыгодной или опасной для одной из сторон. Стороны сами обращаются к третьей стороне когда:

- объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно;
- стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;

– по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;

– одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций по отношению к оппоненту;

– сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;

– оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

Самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо когда:

– происходит опасное обострение событий, существует непосредственная угроза применения насилия;

– одной из сторон массированно применяется насилие;

– третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;

– конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);

– стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров могут быть различными:

1. Тактика поочередного выслушивания на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. Сделка – специфика ее в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятии компромиссных решений.

3. Челночная дипломатия – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения.

4. Давление на одного из оппонентов – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.

5. Директивное воздействие предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют два основных стиля поведения третьей стороны в конфликте. Стили медиаторства можно разделить на высокоавторитарный и неавторитарный.

**Высокоавторитарный стиль** медиаторства оптимален:

- в случае быстро обостряющийся конфликта;
- когда одна из сторон явно неправа;
- когда конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- когда нет времени на детальное разбирательство;
- когда конфликт кратковременный и незначительный;
- когда конфликт происходит между участниками, разделенными несколькими ступеньками иерархической лестницы.

К неавторитарному стилю медиаторства целесообразно прибегать в тех случаях:

- когда равны должностные статусы участников конфликта;
- когда существуют длительные и неприязненные взаимоотношения сторон;

– когда присутствует наличие у оппонентов навыков конструктивного общения;

– когда отсутствуют четкие критерии разрешения проблемы.

Содержанием второго этапа переговорного процесса является работа с конфликтующими сторонами. Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью уточнения их требований и определения зоны взаимопримлемых решений. На этом же этапе медиатор старается снизить эмоциональную напряженность оппонентов, снять обвинения сторон в адрес друг друга, заинтересовать стороны в необходимости разрешения конфликта. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, медиатор стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. Задача медиаторов – провести второй этап переговорного процесса.

Третий этап переговорного процесса – ведение переговоров является наиболее важным этапом. В ходе этого этапа медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их.

Главная цель периода – снять эмоциональную напряженность. Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно влияют на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а следовательно, продуктивному разрешению конфликта. Попытки согласования целей и интересов в два раза чаще приводят к нормализации отношений сторон, чем при отсутствии таких попыток.

Закрепление результатов переговоров, контроль за соблюдением договоренностей составляют содержание последнего, четвертого этапа переговоров. Принято считать, что если стороны пришли к соглашению, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал.

Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблем. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям. Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Важно контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений.

## **Раздел 8. Модели поведения преподавателя в общении с обучаемыми на занятиях**

Различные стили коммуникативного взаимодействия порождают несколько моделей поведения преподавателя в общении с обучаемыми на занятиях. Условно эти модели можно обозначить следующим образом.

**1. Модель диктаторская "Монблан".** Педагог, подобно горной вершине, возвышается над учениками. Он парит в мире знаний, науки, увлечен ими, но находится на недостижимой высоте. Обучаемые – всего лишь безликая масса слушателей. Никакого личного взаимодействия, педагог как бы отстраняется от учащихся, сводит свои педагогические функции лишь к сообщению информации. Эта позиция, как свидетельствуют наблюдения,

весьма характерна для некоторых начинающих учителей, которые, получив в вузе фундаментальные знания, увлечены и гордятся ими.

Подобная модель общения порождает отсутствие психологического контакта между педагогом и детьми; формирует пассивную позицию учащихся, ликвидирует познавательную инициативу; отрицает педагогическое управление учебно-воспитательным процессом.

*Пример:* учитель монотонно, без каких-либо примеров объясняет темы на уроках, никак не взаимодействует с детьми. Для него главное рассказать тему и все. Дети теряют интерес к предмету.

*Следствие:* отсутствие психологического контакта, а отсюда безынициативность и пассивность обучаемых студентов.

**2. Модель неконтактная "Китайская стена".** Она очень близка по своему психологическому содержанию к первой. Разница в том, что между педагогом и обучаемыми существует слабая обратная связь. Смысл такой довольно распространенной модели общения заключается в том, что между педагогами и детьми в качестве невидимого ограничителя во взаимоотношении выступает дистанция, которую педагог устанавливает между собой и учащимися. В качестве ограничителей чаще всего используется следующее: подчеркивание педагогом своего превосходства над учащимися, стремление сообщать информацию, а не обучать; снисходительное отношение к учащимся.

Результатом действия этой модели может быть: отсутствие межличностного взаимодействия между педагогом и детьми; слабая обратная связь в учебно-воспитательном процессе; отсутствие учебной инициативы учащихся; равнодушное отношение школьников к учителю.

*Пример:* учитель рассказывает материал по предмету, не дополняя свой рассказ никакими примерами или практическими действиями, снисходительно относится к невыполнению домашних заданий, вследствие этого – у учащихся нет желания посещать этот предмет, потому что с ними нет

никакого взаимодействия и им просто скучно, тем более снисходительно относятся к невыполнению уроков, поэтому у них нет какого-либо взаимодействия с педагогом.

*Следствие:* слабое взаимодействие с обучаемыми студентами, а с их стороны — равнодушное отношение к преподавателю.

**3. Модель дифференцированного внимания "Локатор".** Ее суть заключается в том, что педагог строит взаимоотношения с обучающимися избирательно. В частности, нередко он концентрирует свое внимание на группе учащихся (талантливых или наоборот, слабых), оставляя без внимания остальных. Варианты этой модели могут быть различными:

1) педагог увлечен ребятами, которые интересуются его предметом, опрашивает их на занятиях, дает им специальные задания, вовлекает в кружки и факультативные занятия, не проявляя внимания к остальным;

2) педагог озабочен слабыми обучающимися, постоянно занимается с ними, встречается после занятий, дает разнообразные задания, упускает из виду остальных учеников, уповая на то, что они сами со всем справятся;

3) педагог работает только с активной группой учеников, которые поднимают руки, участвуют в ходе занятия, отвечают на вопросы, при этом, не вовлекая в учебно-воспитательный процесс не инициативных учеников.

*Пример:* педагог работает на занятиях только с отличниками или ударниками, не обращает внимания на остальных обучающихся. У этих детей пропадает желание посещать занятия и они начинают замыкаться в себе и думать, что они хуже других.

*Следствие:* нарушается целостность акта взаимодействия в системе преподаватель – коллектив учеников, она подменяется фрагментарностью ситуативных контактов.

**4. Модель гипорефлексная ("Тетерев").** Заключается в том, что педагог в общении как бы замыкается в себе; его речь большей частью монологична. При этом, говоря, он слышит только себя и никак не реагирует

на слушателей. В диалоге оппоненту бесполезно пытаться вставить реплику, она просто не будет воспринята. Даже в совместной трудовой деятельности такой педагог поглощен своими идеями и проявляет эмоциональную глухоту. Следствие: практически отсутствует взаимодействие между обучаемым и обучающим, а вокруг последнего образуется поле психологического вакуума. Стороны процесса общения существуют изолированно друг от друга, учебно-воспитательное воздействие представлено формально.

*Пример:* педагог рассказывает монотонно тему на уроке, не задавая никаких вопросов ученикам, не старается рассказывать так, чтобы детям было интересно. Если ученики задают вопрос, учитель просто не слышит и игнорирует его, он обращает внимания только на свой рассказ. В итоге между учениками и учителем нет никакого взаимодействия, каждый сам по себе.

*Следствие:* практически отсутствует взаимодействие между обучаемыми и обучающим, а вокруг последнего образуется поле психологического вакуума. Стороны процесса общения существенно изолированы друг от друга, учебно-воспитательное воздействие представлено формально.

**5. Модель гиперрефлексная ("Гамлет").** Этот стиль характеризуется постоянными сомнениями, которые мучают педагога при взаимодействии с учениками: правильно ли они его поймут, верно ли истолкуют то или иное замечание, обидятся или нет. Межличностные отношения возводятся им в абсолют, приобретая доминирующее значение для него. Не исключено, что педагог займет ведомую позицию в отношениях с учащимися. В результате педагог постоянно озабочен не столько содержательной стороной общения, сколько отношением к нему учащихся; обостренная чувствительность педагога приводит его к неадекватным реакциям на реплики учащихся.

*Пример:* преподаватель неуверенно рассказывает свой предмет, волнуется, сомневается в приведении примеров по какой-либо теме, ученики

это чувствует и начинают проявлять излишнюю активность. Учитель боится успокоить их и идет у них на поводу. В итоге, ученики не уважают учителя и перестают слушать его.

*Следствие:* обостренная социально-психологическая чувствительность преподавателя, приводящая к его неадекватным реакциям на реплики и действия аудитории. В такой модели поведения не исключено, что бразды правления окажутся в руках у студентов, а преподаватель займет ведомую позицию в отношениях.

**6. Модель негибкого реагирования ("Робот").** Взаимоотношения с обучаемыми педагог строит направленно и последовательно – на основе задуманной программы, не обращая внимания на обстоятельства, которые требуют изменения в общении. Такой педагог как будто делает все правильно: у него есть обоснованный план действий, верно сформулированы педагогические задачи, определена логика их решения. Однако такие педагоги не понимают, что педагогическая действительность постоянно меняется, возникают новые и новые обстоятельства, они не учитывают состав и психическое состояние обучаемых, их возрастные и индивидуальные особенности. В результате спланированные виды и формы работы, не приведенные в соответствие с реальными педагогическими задачами, остаются неосуществленными, дают низкий эффект педагогического взаимодействия.

*Пример:* педагог отработал заранее алгоритм поведения, проведения и примеров урока, но не учел того, что ученики могут задать какой-либо вопрос, на который он не предусмотрел ответ. В итоге, педагог растеряется, т.к. он знает только строго отработанный урок. Такое проведение уроков не эффективно, т.к. оно разбивается о рифы социально-психологической реальности, не достигая своей цели.

*Следствие:* низкий эффект педагогического взаимодействия.

**7. Модель авторитарная ("Я-сам").** Сущность этого способа организации педагогического взаимодействия заключается в том, что педагог делает себя главным, а порой и единственным инициатором педагогического процесса, пресекая все другие формы учебной инициативы. Здесь все исходит от педагога: вопросы, задачи, установки, оценки, рекомендации, суждения и т.п. Практически отсутствует творческое взаимодействие между педагогом и коллективом учащихся. Подобная модель взаимодействия перегружает педагога, не дает в полную меру заниматься главным; устраняет личную инициативу учащихся, следовательно, у них не формируются мотивы и потребности; снижает возможности творческого характера обучения и воспитания.

*Пример:* педагог проводит урок в строгой форме, не задавая детям никаких вопросов, сам приводит примеры и аргументы, не взаимодействует с учениками. Ученики теряют интерес к предмету, ждут только инструкций к действиям от учителя. Не проявляют никакой инициативы на уроках, потому что учитель сам задает вопрос, сам же на него отвечает.

*Следствие:* воспитывается безынициативность обучаемых, теряется творческий характер обучения, искажается мотивационная сфера познавательной активности.

**8. Модель активного взаимодействия ("Союз").** В данном случае в системе взаимоотношений преобладают дружеские отношения, которые, безусловно, важны. Педагог постоянно находится в диалоге с обучаемыми, поощряет их инициативу, легко схватывает изменения в психологическом климате коллектива и гибко реагирует на них. Преобладает стиль дружеского взаимодействия с сохранением ролевой дистанции. Возникающие учебные, организационные и этические проблемы творчески решаются совместными усилиями. Такая модель наиболее продуктивна. Современный мир и существование ребенка в нем весьма сложны. Если раньше школьники соглашались на позицию ведомого, то теперь мы должны стремиться к

ситуации сотрудничества, а она предъявляет определенные требования к организации процесса общения. Такими требованиями могут быть: доверительность; диалогичность процесса; взаимопонимание; реальный психологический контакт; способность отказаться от воздействия и перейти к взаимодействию.

*Пример:* педагог чувствует детей, старается проводить урок так, чтобы было всем интересно, чтобы на уроках работал каждый, поощряет учеников, которые более сильно проявляют инициативу. Вместе решают все проблемы, находятся в постоянном контакте. В итоге, процесс обучения проходит легко и доступно для всех обучающихся.

*Следствие:* возникающие учебные, организационные и этические проблемы творчески решаются совместными усилиями. Такая модель наиболее продуктивная.

## **Раздел 9. Комплексная диагностика педагогического общения**

Профессиональная деятельность педагога невозможна без педагогического общения. Педагогическое общение представляет собой систему взаимодействия педагога с детьми с целью оказания на них воспитательного воздействия, формирования педагогически целесообразных взаимоотношений и самооценки ребенка, создания благоприятного для психического развития микроклимата.

Согласно современным отечественным исследованиям, педагогическая деятельность строится в соответствии с законами общения, и важнейшим фактором профессиональной компетенции педагога является именно коммуникативная компетенция – умение общаться.

Личностные качества педагога, проявляющиеся в его профессиональной деятельности, становятся значимым фактором, определяющим содержание,

характер и особенности влияния его на личность ребенка. Слова и поступки педагога определяют особенности и дальнейшее развитие его взаимодействия с детьми, влияют на рост самосознания детей, на формирование дружеских привязанностей среди сверстников.

Современная психодиагностика обладает достаточным арсеналом методик диагностики особенностей педагогического общения. С целью увеличения качества и эффективности деятельности педагога, предлагаем Вашему вниманию диагностический инструментарий.

**1. Опросник «Диагностика наличия эмпатии, толерантности, конфликтности педагога»** (модифицированная методика на выявление уровней эмпатии, толерантности, конфликтности учителя авторов В.В. Бойко, И.М.Юсупова), источник [https://komiedu.ru/upload/iblock/139/Prilozheniya\\_DS-35-g.Vorkuty.pdf](https://komiedu.ru/upload/iblock/139/Prilozheniya_DS-35-g.Vorkuty.pdf)

Инструкция: ответьте на предложенные суждения относительно поведенческих проявлений педагога. Отвечать надо, долго не раздумывая. Поставьте свой ответ в соответствующей колонке.

№	Суждения	Верно	Верно в некоторой степени	Совсем не верно
1	Ваш коллега ориентирован на конструктивное решение профессиональных задач			
2	Имеет адекватную самооценку			
3	Умеет почувствовать настроение другого			
4	Внимательно относится к проблемам других коллег			
5	Прислушивается к мнению других			
6	Выдерживает корректный тон в споре, тактичен			
7	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции			
8	Не раздражается при виде суетливых и непоседливых или медлительных людей			
9	Спокойно относится к шумным детским играм			
10	Спокоен, даже если дважды обращаешься к нему по одному и тому же вопросу			
11	Легко идет на уступки коллегам			

1 2	Детям нравится, когда ваш коллега предлагает им свою идею, дело и охотно приступают к совместной деятельности			
1 3	Ваш коллега не пройдет мимо расстроенного ребенка			
1 4	Ваш коллега считает, что человеку станет легче, если внимательно отнестись к его проблеме			
1 5	Считает, что родители должны относиться к своим детям справедливо			

Ключ: для анализа результатов каждый ответ оценивается: «верно» – 3 балла; «верно в некоторой степени» – 2 балла; «совсем не верно» – 1 балл.

Интерпретация результатов основывается на средней статической оценке по шкалам.

**Конфликтность** – вопросы 2, 4, 5, 6, 7. Количество баллов делится 5.

**Толерантность** – вопросы 1, 8, 9, 10, 11. Количество баллов делится на 5.

**Эмпатийность** – вопросы 3, 12, 13, 14, 15. Количество баллов делится на 5.

Уровень проявления толерантности и эмпатийности личности определяется на основе среднестатистической оценки (при необходимости провести округление результатов):

Уровень проявления толерантности и эмпатийности личности определяется на основе среднестатистической оценки (при необходимости провести округление результатов):

- 1 балл – низкий уровень;
- 2 балла – средний уровень;
- 3 балла – высокий уровень.

Уровень проявления конфликтности личности определяется на основе среднестатистической оценки (при необходимости провести округление результатов):

- 1 балл – высокий уровень;

2 балла – средний уровень;

3 балла – низкий уровень.

Для определения уровня проявлений толерантности, эмпатии и конфликтности по результатам диагностики коллектива вычисляется среднестатистическое значение по формуле: сумма баллов, выставленных каждым участником опроса, делится на количество участников опроса (при необходимости провести округление результатов).

**2. Тест на знание основ деловой коммуникации** (источник: А. П. Панфилова «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности», Санкт-Петербург, 2004 г.) .

Критерии оценок:

Низкий уровень – менее 35% правильных ответов

Ниже среднего – 36-60% правильных ответов

Средний уровень – 61-80 правильных ответов Высокий уровень – 81-100% правильных ответов

### Содержание

1. Что необходимо для перехода конфликта из внутреннего состояния во внешнее действие	<b>а) инцидент</b> б) перерыв в общении в) план решения конфликта г) стереотип.
2. Укажите позицию правильного поведения в условиях конфликтной ситуации:	<b>а) настаивая на своем предложении, не отвергайте предложения партнера, рассматривайте все предложения и оценивайте все «за» и «против»</b> б) старайтесь как можно чаще обращать внимание на отрицательное эмоциональное состояние партнера: «Что ты злишься?»; «Не надо так нервничать!» в) предлагайте партнеру включить механизм идентификации: «Если бы вы были на моем месте, какие действия предприняли бы вы?»
3. Поиск решения, удовлетворяющий интересы двух сторон – это:	а) избегание <b>б) компромисс</b> в) соперничество г) приспособление
4. Эмоциональное состояние собеседника мы узнаем:	а) по вербальным средствам общения б) по невербальным средствам общения в) <b>все ответы верны</b>

	г) все ответы неверны
5. Компромисс – это:	а) <b>один из способов разрешения конфликтов</b> б) один из способов делового этикета в) один из способов ведения переговоров
6. Совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности является:	а) <b>этикой делового общения;</b> б) моралью делового общения; в) деловым этикетом.
7. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется:	а) ситуативной этикой; б) этикой межличностного общения; в) <b>профессиональной этикой;</b> г) деловой этикой;
8. Профессиональная сфера охватывает:	а) <b>отношения, складывающиеся в процессе решения профессиональных задач;</b> б) отношения, складывающиеся в процессе различных взаимоотношений в коллективе; в) отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненными.
9. Для благоприятного психологического климата характерно:	а) преобладание делового творческого настроения в течение рабочего дня. б) чувство групповой сплоченности и товарищества. в) высокий уровень профессиональной подготовленности работников. г) <b>все вышеизложенное.</b>
10. Какое средство невербального общения слушающего поощряет говорящего к продолжению разговора?	а) увеличение дистанции слушающим собеседником; б) очень широкая улыбка; в) постоянное сокращение дистанции во время разговора; г) <b>заинтересованный взгляд с нечастыми кивками головой;</b> д) частый отвод взгляда в сторону
11. Основой возникновения конфликта является:	а) мотив; б) <b>предмет конфликта;</b> в) стороны конфликта.

12. Конфликт – это:	<b>а) наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах;</b> б) системы поощрений; в) процессе социального взаимодействия.
13. Улучшает морально-психологический климат в коллективе и выводит отношения на новый уровень:	<b>а) конструктивный конфликт</b> б) деструктивный конфликт в) межличностный конфликт
14. Деловая беседа - это	<b>а) передача или обмен информацией, мнениями или проблемами</b> б) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов в) столкновение мнений, разногласий по каким-либо вопросам
15. Деловое общение характеризуется:	<b>а) соблюдением этикета</b> б) выражением эмоций в) дружеским тоном общения г) неформальным поведением
16. Конфликтная ситуация – это:	<b>а) ситуация, в которой две или более сторон противостоят друг другу</b> б) ситуация, в которой присутствует инцидент в) ситуация, в которой присутствует одна из сторон
17. Общение-это ...	<b>а) коммуникации, обмен информацией.</b> б) возможность проявлять свои речевые возможности. в) способ открытого коллективного обсуждения.
18. Совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности является:	<b>а) этикой делового общения;</b> б) моралью делового общения; в) деловым этикетом.

**3. Опросник «Оценка коммуникативных навыков»,** (источник: Тест оценки коммуникативных умений // Психологические тесты / Под ред. А.А.Карелина: В 2т. – М., 2001. – Т.2. С.50-53.)

**Шкалы:** уровень развития коммуникативных умений

Понятие "коммуникативные умения" включает в себя оценку собеседника, определение его сильных и слабых сторон, умение установить

дружескую атмосферу, умение понять проблемы собеседника и т.д. Методика предназначена для проверки этих качеств.

**Инструкция к тесту:** отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

### **Вопросы**

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство недовольства и тревоги.
7. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается по

сторонним: играет сигаретой, протирает стекла и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это меня беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, а собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.

23. Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: "Вы тоже так думаете?" или "Вы с этим не согласны?"

### **Интерпретация результатов теста**

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение.

- 70%-100% –низкий уровень коммуникативной компетентности
- 40%-70% – ниже среднего
- 10%-40% средний уровень коммуникативной компетентности
- 0%-10% – высокий уровень коммуникативной компетентности

**4. Диагностика эффективности педагогических коммуникаций** (модифицированный вариант анкеты А.А. Леонтьева), источник [http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/11/%D0%BA%D0%BE%D0%B7\\_1.pdf](http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/11/%D0%BA%D0%BE%D0%B7_1.pdf)

**Назначение.** Диагностическая цель методики заключается в определении «аудиторной атмосферы», активности, выраженности познавательного интереса у обучаемых, а также некоторых проявлений стиля педагогической деятельности.

**Инструкция.** Экспертам, имеющим опыт общения с аудиторией, предлагается карта коммуникативной деятельности. Каждый эксперт работает независимо, после чего находится усредненная оценка. Оценку следует проводить по предлагаемой шкале, а при обсуждении попытаться обосновать, какие действия педагога вызвали те или иные оценки.

#### Карта коммуникативной деятельности

Доброжелательность	7 6 5 4 3 2 1	Недоброжелательность
Заинтересованность	7 6 5 4 3 2 1	Безразличие
Поощрение инициативы обучаемых	7 6 5 4 3 2 1	Подавление инициативы
Открытость (свободное выражение чувств, отсутствие «маски»)	7 6 5 4 3 2 1	Закрытость (стремление держаться за социальную роль, боязнь своих недостатков, тревога за престиж)
Активность (все время в общении, держит обучаемых «в тонусе»)	7 6 5 4 3 2 1	Пассивность (не управляет процессом общения, пускает его на самотек)
Гибкость (легко схватывает и разрешает возникшие проблемы, конфликты)	7 6 5 4 3 2 1	Жесткость (не замечает изменений в настроении аудитории, направлен как бы на себя)
Дифференцированность (индивидуальный подход) в общении	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие дифференцированности в общении (нет индивидуального подхода к обучаемым)

#### Обработка данных

Подсчитывается усредненная экспертная оценка. Диапазон этих оценок может колебаться от 49 до 7баллов. На основе средней оценки

экспертов делается заключение о степени коммуникативной эффективности.

### **Интерпретация данных**

Если усредненная оценка экспертов колеблется в пределах **45-49 баллов**, то коммуникативная деятельность очень напряженная и близкая к модели активного взаимодействия. Педагог достиг вершин своего мастерства, свободно владеет аудиторией. Как дирижер прекрасно распределяют свое внимание, все средства общения органично вплетены во взаимодействие с обучаемыми. Непосвященному может показаться, что собралась компания давно знающих друг друга людей для обсуждения последних событий. Однако при этом все заняты общим делом, занятие достигает поставленной цели.

**35-44 балла** – высокая оценка. Дружеская, непринужденная атмосфера царит в аудитории. Все участники занятия заинтересованно наблюдают за педагогом или обсуждают поставленный вопрос. Активно высказываются мнения, предлагаются варианты решения проблемы. Стихийность отсутствует. Педагог корректно направляет ход занятия, не забывая отдавать должное юмору и остроумию собравшихся. Всякое удачное предложение тут же подхватывается и поощряется умеренной похвалой.

**20-34 балла** характеризуют педагога как вполне удовлетворительно овладевшего приемами общения. Его коммуникативная деятельность довольно свободна по форме. Он легко входит в контакт с обучаемыми, но не все оказываются в поле его внимания. В импровизированных дискуссиях он опирается на наиболее активную часто собравшихся, остальные же выступают в основном в роли наблюдателей. Занятие проходит оживленно, но не всегда достигает поставленной цели. Содержание занятия может произвольно приноситься в жертву форме общения.

**11-19 баллов** – низкая оценка коммуникативной деятельности. Имеет

место односторонняя направленность учебно-воспитательного воздействия со стороны педагога. Незримые барьеры общения препятствуют живым контактам сторон. Аудитория пассивна, инициатива проявляется доминирующим положением педагога. Его стиль уподобляется авторитарной или неконтактной моделям общения.

При очень низких оценках (**7-10 баллов**) всякое взаимодействие с обучаемыми отсутствует. Общение развивается по моделям дикторского или гипорефлексивного стиля. Оно обезличено, по психологическому содержанию анонимно и практически ничем не отличается от массовой публичной лекции или вещания по радио. Педагогические функции ограничиваются лишь информационной стороной.

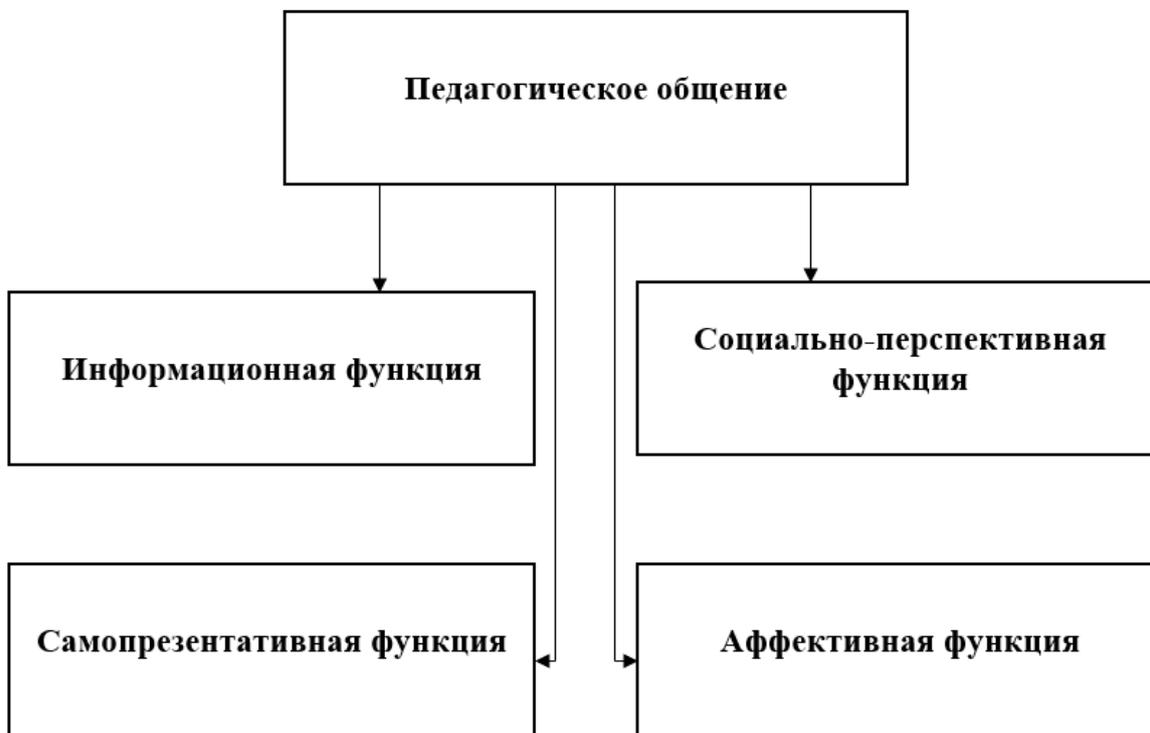


### Функции общения





## Функции педагогического общения



## Личностные барьеры педагогического общения



## Физические и социально-психологические барьеры педагогического общения

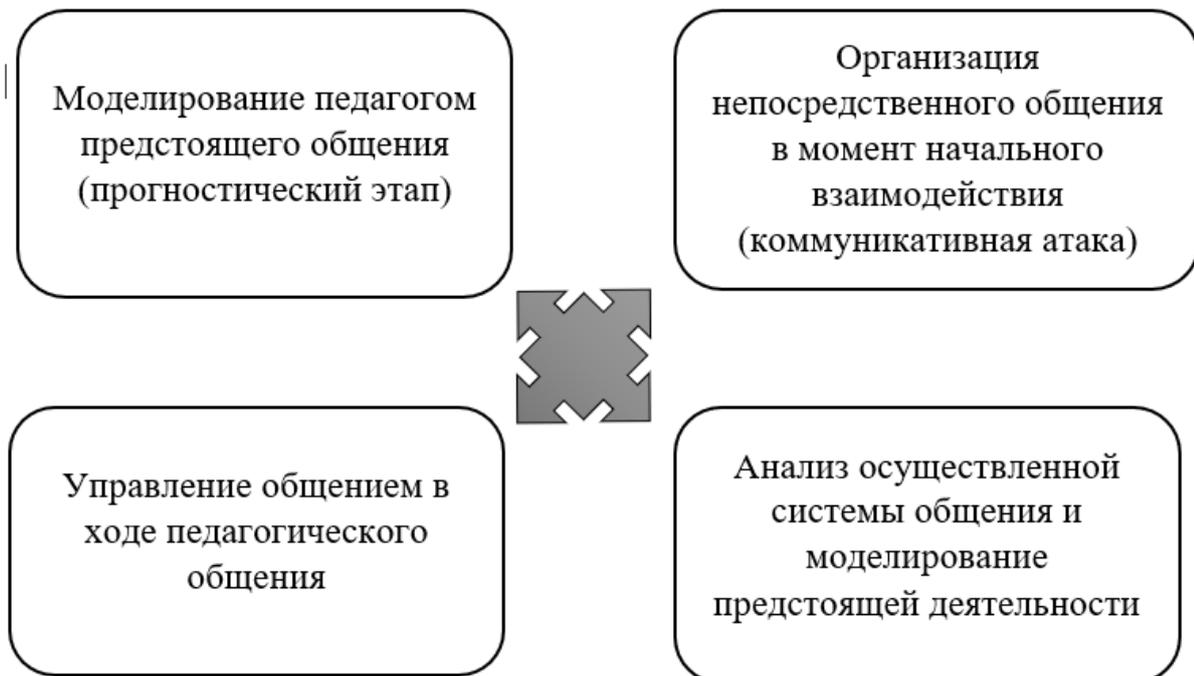


## Уровни педагогического общения

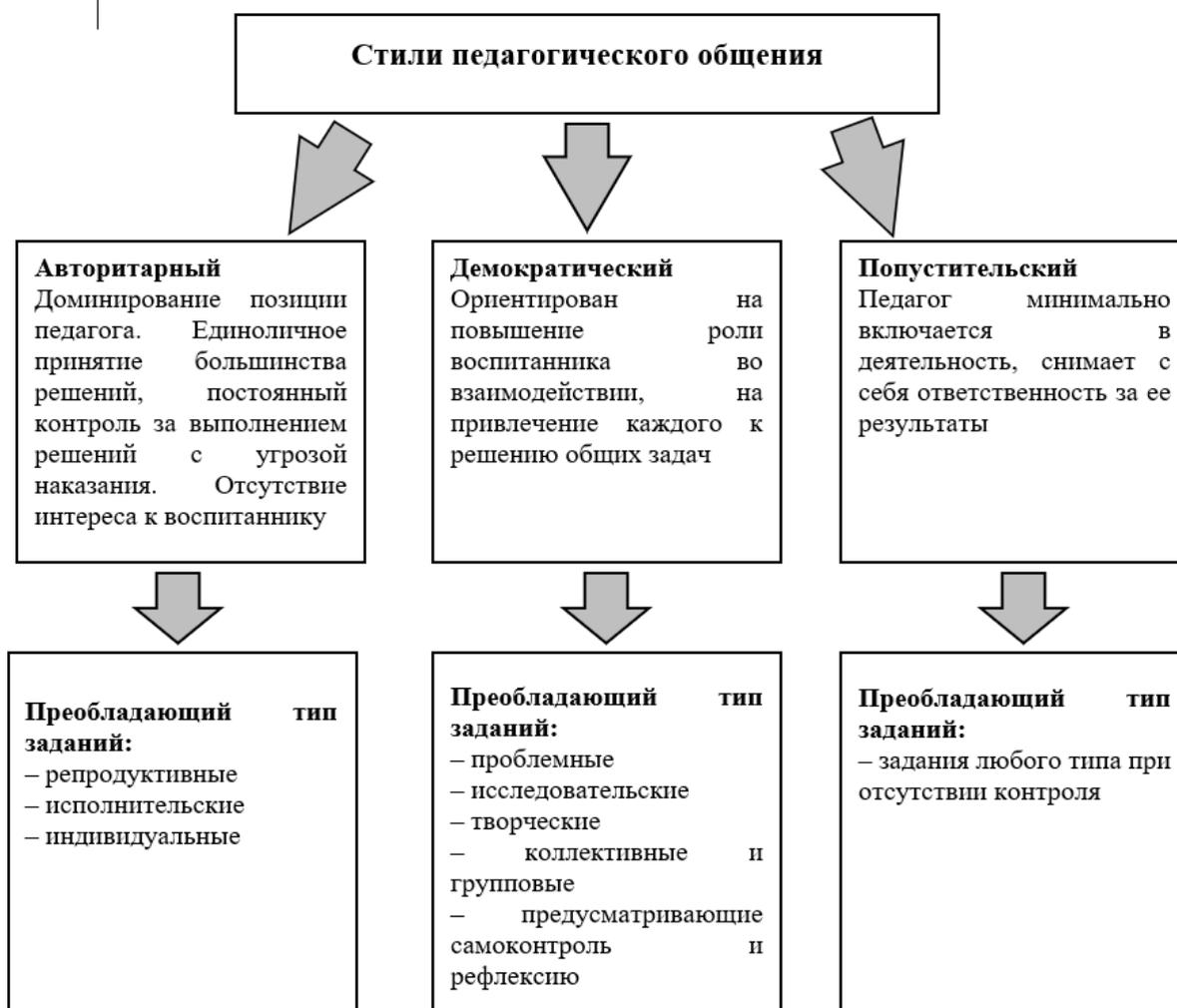


Уровень	Общение
Микроуровень	Простейший акт общения, элемент, клеточка, лежащая в основе других уровней общения
Мезоуровень	Общение в пределах содержательной темы, одноразовое или многократное общение
Макроуровень	Общение человека с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, нормами и традициями. Этот уровень определяет структуру общения личности на всю жизнь

## Структура педагогического общения



## Стили педагогического общения



## Стили педагогического общения по В.А. Кан-Калику



Общение на основе высоких профессиональных установок педагога	Отражает отношения к педагогической деятельности в целом. О таких педагогах говорят: «За ним дети буквально по пятам ходят!»
Общение на основе дружеского расположения	Предполагает увлеченность общим делом. Педагог выполняет роль наставника, старшего товарища, участника совместной учебной деятельности
Общение-дистанция	Прослеживается дистанция во всех сферах, в обучении со ссылкой на авторитет и профессионализм, в воспитании со ссылкой на опыт и возраст
Общение-устрашение	Негативная форма общения, которая вскрывает педагогическую несостоятельность прибегающего к ней преподавателя
Общение-заигрывание	Характерен для молодых преподавателей, стремящихся к популярности. Обеспечивает лишь ложный, дешевый авторитет

## Этапы педагогического общения



## Модели педагогической коммуникации



## Рекомендуемый список литературы

1. Аминов, И.И. Психология делового общения [Текст]: учебник / И.И. Аминов. – М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Баксанский, О.Е. Современная психология: теоретические подходы и методологические основания. Книга 3: Аффективная сфера личности и психология общения [Текст]: учебник / О.Е. Баксанский, В.М. Самойлова. – М.: КД Либроком, 2018. – 368 с
3. Бодалев, А.А. Личность в общении [Текст] /А.А. Бодалев. – М.: Педагогика, 1983.
4. Болотова, А.К. Социальные коммуникации. Психология общения [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 327 с
5. Бордовская, Н.В. Психология делового общения (для бакалавров) [Текст]: / Н.В. Бордовская; под ред. С.Н. Костромина. – М.: КноРус, 2018. – 439 с.
6. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 463 с.
7. Волков, Б.С. Психология педагогического общения [Текст]: учебник для бакалавров / Б.С. Волков, Н.В. Волкова, Е.А. Орлова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 335 с.
8. Вьюнкова Ю.Н. Воспитательная эффективность педагогического общения: [Работа в классах компенсирующего обучения] [Текст] / Ю.Н. Вьюнкова // Начальная школа. – 1998. – №5. – С.92-94.
9. Ершова А. Режиссура урока, общения и поведения учителя [Текст] /А. Ершова // Искусство в школе. – 1999.-№5. – С.63-69; 2000. – №5. – С.74-77.
10. Ефимова, Н.С. Психология общения. Практикум по психологии [Текст]: учебное пособие / Н.С. Ефимова. – М.: Форум, 2017. – 128 с.

11. Жарова, М.Н. Психология общения [Текст]: учебник / М.Н. Жарова. – М.: Академия, 2018. – 208 с.

12. Ильин, Е.П. Психология делового общения [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2019. – 127 с.

13. Кулаченко, М.П. Педагогическое общение [Текст] : учебное пособие для вузов / М. П. Кулаченко. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 152 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12042-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/446754> (дата обращения: 14.11.2021).

14. Макеев, В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета [Текст]: / В.А. Макеев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.

15. Маслова Т.А. Педагогическое общение [Текст]: учебное пособие / Маслова Т.А., Маслов С.И.. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 199 с. – ISBN 978-5-4486-0814-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/83826.html> (дата обращения: 14.11.2021).

16. Маслова Т.А. Этика педагогического общения [Текст]: учебное пособие для СПО / Маслова Т.А., Маслов С.И.. – Саратов : Профобразование, 2019. – 132 с. – ISBN 978-5-4488-0300-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/85788.html> (дата обращения: 14.11.2021).

17. Райгородский, Д.Я.: Практическая психодиагностика. Методики и тесты [Текст]: учебное пособие /Д.Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «БАХРАМ-М», 2011 – 672с.

18. Рогов, Е.И. Настольная книга практического психолога в 2 ч. Часть 2. Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения[Текст]: практич. пособие / Е.И. Рогов. – 4-е изд., перер. и доп. – М.: Юрайт, 2017. –507 с. – Серия: Настольная книга специалиста

19. Шейнов, В.П. Поссорься со мной, если сможешь. Психология

бесконфликтного общения [Текст] / В.П. Шейнов. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.

20. Шеламова, Г.М. Деловая культура и психология общения [Текст]: учебник / Г.М. Шеламова. – М.: Academia, 2018. – 256 с.

*Научное издание*

**Буслаева**  
Марина Юрьевна

## ТРЕНИНГ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-6046748-4-0

ISBN 978-5-6046748-4-0



В авторской редакции.

Подписано в печать 23.12.2021.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/16. Усл. печ. л. 6,1.

Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman сур.

Печать лазерная. Тираж 100 экз. Заказ № 2706/21.

Подготовлено к печати в издательском центре «Титул»

Тел.: +7 351 215-04-15, +7 351 230-67-37; e-mail: titul74@inbox.ru

Отпечатано в ПЦ «ПРИНТМЕД»

454080, г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 25а

Тел. +7 351 230-67-37; e-mail: rinmed@mail.ru