



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Образовательный менеджмент»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
79,7% авторского текста  
Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована  
«10» февраля 2021 г.  
д.п.н., зав. кафедрой педагогики  
и психологии  
Гнатышина Е.В.

Выполнил (а):  
студент (ка) группы ЗФ-318-158-2-1  
Семенникова Ольга Юрьевна

Научный руководитель:  
д.п.н., заведующий кафедрой педагогики  
и психологии  
Гнатышина Екатерина Викторовна

Челябинск  
2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Виды и сущность конфликтов.....	10
1.2. Особенности руководства в управлении конфликтами.....	24
1.3. Технология рационального поведения в конфликте.....	35
Выводы по первой главе.....	57
ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	60
2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы.....	60
2.2. Рекомендации по применению технологий рационального поведения руководителя в конфликте .....	80
2.3. Результаты экспериментальной работы.....	94
Выводы по второй главе.....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	121

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема конфликтов, теоретическое осмысление ее сущности, рекомендации практической работы с конфликтами являются важными для администрации любой образовательной организации. Характер и содержание переживаемых организацией противоречий, определяют его конструктивный или деструктивный сценарий деятельности, служат фундаментальной основой объяснительных моделей управления конфликтами.

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. Трудовой коллектив – это формализованная общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей. Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Среди наук, раскрывающих проблематику конфликтов, менеджмент занимает одно из лидирующих положений. Тем не менее, в менеджменте сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликтов в организации.

Конфликты свойственны всем областям жизнедеятельности человека. Они являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек. Современная наука рассматривает конфликты как неизбежное явление общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы.

В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах.

Гуманистическое направление в педагогике, прежде всего, заключается в том, чтобы изжить авторитарные формы общения и искать путь к отношениям на основе сотрудничества. В процессе педагогического взаимодействия часто наблюдается отсутствие взаимопонимания и возникновение конфликтов между всеми участниками педагогического процесса: учениками, учителями, родителями и др. Для педагогики изучение конфликта имеет особенно важное значение. Педагогу необходимо создать благоприятную, благожелательную атмосферу в группе, так как неблагоприятный климат затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь в учебном заведении. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Своими поступками они могут нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но в силах преподавателя изменить ее так, чтобы установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию всего педагогического коллектива. К настоящему времени в науке накоплен значительный объем знаний, позволяющий исследовать проблему конфликта в различных аспектах

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве. В психологии пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта. Одни авторы трактуют его как столкновение, противодействие, противоречие. Другие понимают конфликт как вид общения, ситуационную несовместимость,

ситуацию ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди существенных черт конфликта выделяют: наличие противоречия между субъектами, их противодействие, негативные эмоции по отношению друг к другу. Конфликты происходят и в больших компаниях, и в маленьких фирмах, они могут привести к закрытию организации.

Для эффективного решения возникающих проблем в педагогическом коллективе каждому его члену необходимо усвоить определенный уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также знания о причинах возникновения и способах решения конфликтов. Конфликт стал доминирующей ячейкой общественных отношений. Он присутствует как в явных, так и в латентных формах. Конфликт присутствует и там, где есть сотрудничество и согласие. Главный вопрос состоит, следовательно, не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться конструктивно жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки.

Исходя из актуальности проблемы тема исследования: **«Эффективные технологии управления конфликтами в образовательной организации».**

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все больше склоняются к тому, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только уметь управлять ими.

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившегося на стыке многих наук, прежде всего - социологии и психологии.

Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х годов XX века и изначально получила название «социология конфликта». Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе», а также А. Козера (США) – «Функции социальных конфликтов».

В этот период аналогичная ситуация наблюдается и в психологии. Благодаря исследованиям Р. Доза, М. Дойча, Д. Рапопорта, Д. Скотт, К. Томаса, Л. Томпсона, М. Шерифа и др., психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление.

Конфликтология – теоретико-прикладное направление, основным предназначением которого является изучение природы и причин конфликтов, разработка методов их практического регулирования и разрешения. Как любая наука, конфликтология выполняет одну из важных функций – познавательную. Этому служат фундаментальные теоретические изыскания, позволяющие выработать методологические принципы познания социальных и психологических процессов, а также обобщать значительный фактический материал эмпирических исследований в области конфликтологии.

В настоящее время разработка теории конфликта ведется в русле конфликтологической парадигмы, ориентирующей массовое сознание на понимание неизбежности конфликтов в различных сферах человеческой деятельности. Конфликты рассматриваются как нормальное явление для любой человеческой общности, при этом подчеркивается необходимость познания их природы и причин образования, выработки возможных путей предупреждения и преодоления.

В настоящее время исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся области психологии. Конфликт представляет собой явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их

развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом.

Для понимания сущности конфликтных ситуаций важны знания и умения анализировать психические состояния человека, типологические особенности нервной системы, темперамент с целью учета возможных реакций субъектов и всех участников конфликта, а также психологии общения. Особое значение придается конфликтам на производстве или как в нашем случае в образовательной организации. Здесь взаимодействующими сторонами конфликта выступают системы «человек – человек», «человек – машина», «человек – знаковая система». Разработчики социологии производственных отношений, управленческой психологии утверждают, что конфликт при определенных условиях может как стимулировать самоорганизацию системы, так и приводить ее к развалу. Изучая механизм и этапы инновационного процесса в образовательной организации можно спрогнозировать конфликтные ситуации, их участников, характер протекания конфликтов, определить потенциальные зоны и источники конфликтов. Ввиду чего представляется актуальным рассмотрение данной темы.

В своих научных трудах А.Я. Анцупов, О.В. Галустова, А.Я. Кибанов, И.М. Невлева, А.А. Трунов, В.П. Шейнов – эксперты в области конфликтологии, подробно представили специфику проблематики конфликтов в организации и роль руководителя в ней. Эти труды послужили **теоретической основой** данной диссертационной работы.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили труды следующих ученых: М. Альберт, Ф.М. Бородкин, А.В. Дмитриев, Ю.Г. Запрудский, А.Г. Здравомыслов, Д.П. Зеркин, Н.М. Коряк, Л. Козер, М. Мескон, М.А. Робер, Дж. Г.Скотт, Ф. Тильман, Ф. Хедори, Р.Х. Шакуров, В.Н. Шаленко и др.

**Объект**–процесс управления в образовательной организации.

**Предмет** – технологии эффективного решению конфликтов в образовательной организации.

**Цель** – на основе теоретического анализа литературы разработать и реализовать управленческие технологии по эффективному решению конфликтов в образовательной организации.

**Гипотеза:** процесс решения конфликтов в образовательной организации будет эффективен, если применять технологии рационального поведения в конфликте, основанные на: 1) самоконтроле эмоций; 2) анализе межличностных отношений в коллективе; 3) учете индивидуальных особенностей членов коллектива.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть виды и сущность конфликтов.
2. Изучить особенности и роль руководства в управлении конфликтами.
3. Разработать технологию рационального поведения в конфликте в образовательной организации.
4. Провести экспериментальную работу по внедрению разработанной технологии и определить ее эффективность.

**Методы исследования:** теоретические методы (анализ и систематизация литературы по проблеме); метод тестирования; методы количественной обработки данных; интерпретационные методы (качественный анализ – описание результатов исследования).

Исследование проводилось в **три этапа:**

1 этап – подготовительно-поисковый: осуществлялся анализ научной литературы по проблеме исследования. Была определена тема исследования, поставлена цель, задачи, сформулирована гипотеза исследования. Подобраны психодиагностические методики, отвечающие заявленной цели и предмету исследования. В этот период разрабатывались исходные позиции работы, стратегия и тактика эксперимента, отрабатывались отдельные элементы.

2 этап – экспериментальный: заключался в исследовании стиля поведения руководителей в конфликте, уровня конфликтности членов

коллектива образовательной организации, характера межличностных отношений, осуществлялся сбор данных, были разработаны рекомендации для руководителей по рациональному поведению в конфликте, проведена повторная диагностика.

3 этап – обобщающий: проводилась количественная и качественная обработка полученных данных, анализ, интерпретация, обобщение результатов исследования, определялись перспективы аттестационной работы, сформулированы выводы, составлен список использованной литературы, сделано заключение.

**Теоретическая значимость работы** обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование актуальной проблемы раскрывающей роль руководителя образовательной организации в эффективном решении конфликтов.

**Практическая значимость исследования** заключается:

1) в проведении диагностического исследования уровня конфликтности членов коллектива образовательной организации, характера межличностных отношений;

2) в обобщении и внедрении в практику деятельности руководителя рекомендаций по рациональному поведению в конфликте.

**Научная новизна:** представить технологии рационального поведения, основанные на: 1) самоконтроле эмоций; 2) анализе межличностных отношений в коллективе; 3) учете индивидуальных особенностей членов коллектива.

**Экспериментальная база исследования:** МАОУ «СОШ № 13 Г. ЧЕЛЯБИНСКА» г. Челябинска.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Виды и сущность конфликтов

Анализ понятия «конфликт» в современной литературе позволяет нам сделать вывод, что существует множества определения конфликта. Среди зарубежных исследователей широко распространено понятие конфликта, сформулированное американским теоретиком Л. Козером [33]. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника.

Это определение раскрывает конфликт с социологической точки зрения, так как его сущностью, по мнению Л.Козера [33], выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

Конфликт всегда играл важную роль в жизни общества и жизнедеятельности организации. Поэтому неудивительно, что изучение конфликта, всегда привлекала и привлекает множества ученых.

В психологии имеются значительные традиции в изучении конфликтов. Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный за почти столетний период, отражается в многообразии подходов и теоретических платформ. Можно относительно выделить два этапа в истории изучения конфликта: начала XX века– 50-е гг.; конец 50-х гг. – настоящее время. Основанием различения служит степень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем, рассматриваемых психологией. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций (например, в психоанализе или социометрии). Специалистов по психологии интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования.

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются :

- психоаналитическое (А. Адлер, З. Фрейд, Э. Фромм, К. Хорни, и др.);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- теория групповой динамики (Д. Креч, К. Левин, Л. Линдсей и др.);
- поведенческое (А. Басе, А. Бандура, Р. Сире и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген и др.);
- фрустрационно-агрессивное (Л. Берковитц, Д. Доллард, Н. Миллер и др.);
- социометрическое (Г. Гурвич, Э. Дженигс, С. Додд, Д. Морено и др.);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель и др.).

Психоаналитический подход связан прежде всего с именем австрийского психолога З. Фрейда (1856–1939). Он создал одну из первых концепций человеческой конфликтности. Но несмотря на то, что З.Фрейд занимался преимущественно внутри личностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. А последователь Фрейда Альфред Адлер (1870–1937) содержание конфликтов личности с микросредой видел в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими.

Американские же психологи Г. Салливен, К. Хорни, Э. Фромм, расширили понимание природы конфликта, они попытались внести в нее социальный контекст. Так, К. Хорни (1885–1952) [76] основной причиной конфликтов между индивидом и его окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь родителей. По мнению Э. Фромма, конфликты возникают из-за невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

В 20 – 30-е годы конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению англо – американского психолога У. Мак –

Дугалла (1871 – 1938), конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоотверждения и т.д. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют, вступают в противоборство. У. Мак – Дугалл распространил его и на человеческое общество. Созданная им теория социальных инстинктов имела сторонников, определивших социотропное направление в изучении конфликтов (С. Сигеле и др.). Опираясь на утверждение Ч. Дарвина о том, что инстинкт борьбы за выживание обеспечивает существование, развитие вида.

Самым первым в мировой науке он высказал гипотезу о том, что главной причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По мнению К. Лоренца, механизмы возникновения агрессивности у животных и человека однотипны, а агрессия – систематическое состояние живого организма. Этологические идеи К. Лоренца получили развитие в исследованиях нидерландского этолога Н. Тинбергена (1907–1988).

Исследуя проблемы групповой динамики, германско – американский психолог Курт Левин (1890–1947) разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Источником конфликта может быть неблагоприятный стиль деятельности лидера группы. К. Левин видел пути разрешения конфликтов в реорганизации мотивационных полей личности и структуры взаимодействия индивидов.

Группа психологов Йельского университета (США) во главе с Д. Доллардом, опирались на труды З. Фрейда и К. Левина. Они предложили новую гипотезу конфликта – фрустрационно – агрессивную. В этой концепции интегрирована биосоциальная причина конфликтов – агрессивность индивида и социальная причина – фрустрация. Агрессия всегда следует за фрустрацией, а случаи агрессивного поведения обычно предполагают существование фрустрации.

Известным представителем поведенческого направления является американский специалист по психологии Арнольд Басе. Предпосылки конфликтов он ищет не только в биологии человека, его врожденных качествах, но и в общественном окружении, которое изменяет эти качества в результате взаимодействия личности с окружающей социальной средой.

В соответствии с теорией социометрии, разработанной социальным психологом Я. Морено (1892–1974), межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу. Я. Морено пришел к выводу, что все конфликты, от межличностных до международных, могут быть разрешены путем перестановки людей в соответствии с их эмоциональными предпочтениями, так чтобы «социометрическая революция» позволила гармонизировать общественные отношения.

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

- теоретико–игровое (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, ).

На рубеже 60–70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по исследованию переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из многообещающих направлений прикладной психологии. Изучения сосредоточены на решении двух задач: выявлении совокупности условий, содействующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

В нашей стране условно возможно отметить три периода в исследовании конфликта. Первый период с 30-х до середины 70-х годов психологическим исследованиям конфликта были присущи разрозненность, фрагментарность, прикладной характер. Отсутствовали работы обобщающего характера, нужные для формирования методологической и теоретической базы исследования конфликта.

Во второй половине 70-х годов (второй период) были замечены работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К середине 80-х годов развилось несколько подходов к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный.

На рубеже 80-х – 90-х годов (третий период) – на базе уже имеющихся разработок методологического и общетеоретического характера начинается интенсивное изучение конфликтов всевозможных сферах деятельности: конфликты в трудовых и научно – исследовательских коллективах, педагогической деятельности, спорте, воинских коллективах.

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

Л.Г. Здравомыслов [22] понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Ю.Г. Запрудский [20] понимает социальный конфликт как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное

столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

А.В. Дмитриев [16] под социальным конфликтом обычно понимает тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [35].

Другими словами, конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций. Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противостоянии сторон ради достижения собственных интересов и целей.

В психологии существует многовариантная *типология конфликта* в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Человек вступает в конфликт в важной для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности ее изменить (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но как правило старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К внутренним относятся внутриличностные; к внешним – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт – это противостояние всевозможных везаний в самой личности. Такие конфликтные ситуации характерны очень добросовестным и обстоятельным людям.

В общем случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт появляется в то время, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт также может появиться в результате того, что производственные запросы не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [35].

Как отмечает В.Н. Шаленко [80], межличностные конфликты на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Данный тип – самый распространенный. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, вследствие того, что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь станут рассматриваться сквозь призму данного конфликта. Чаще всего подобный конфликт представляет собой борьбу руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы. Каждый считает, что в случае если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю [20].

Инциденты между личностью и группой в основном обоснованы несовпадением персональных и массовых общепризнанных норм поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой бывает замечен конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при

принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, строгих, вынужденных решений [60].

Организации состоят из большого количества формальных и неформальных групп. В том числе и в самых лучших организациях между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и – заинтересованностях. Конфликты могут возникать во взаимодействии уже стабильно существующих микро – групп внутри данной группы. Эти группы, как правило, есть в рамках любой малой социальной общности, их количество колеблется от двух до 6–8 человек, но чаще всего возникают мини–группы численностью в 3 человека. Если в группе более трех человекони считаются не устойчивыми. Мини – группы играют огромную роль в жизни группы в целом. Их взаимоотношения воздействуют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию мини – групп, особенно тех из них, которые занимают лидерские позиции.

По продолжительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. Кратковременные являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные связаны с глубокими нравственными психологическими травмами или с объективными трудностями. Продолжительность зависит от предмета противоречий, от характера столкнувшихся людей. Самые опасные это длительные конфликты. Так как в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую или долговременную напряженность отношений [9].

На основе анализа литературы, нами принята следующая классификация конфликтов [15].

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Объективные связаны с реально существующими проблемами, нарушениям, недостатками, которые возникают в процессе функционирования и развития организации. Субъективные же обусловлены расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определенного объекта; в других – о его отсутствии. Мнения, имеющие место во взглядах и оценках людей, составляют предмет конфликта, и тогда говорят о предметных конфликтах; но эти различия могут быть мнимыми. Например, если люди просто по – разному выражают свое мнение, тогда конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. Объективные конфликты всегда предметны, а к субъективным эта характеристика подходит не всегда. Поскольку объективные конфликты связаны с реальными событиями внутри организационной жизни и обычно требуют практических преобразований в ее основах, они получили название деловых. Субъективные же конфликты, порождаемые, в сущности, бьющими через край эмоциями людей, называются еще эмоциональными, личностными.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты имеют все шансы принести организации большую пользу. А если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создается, то нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов. При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, а деструктивные при этом, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Законы внутриорганизационного

конфликта таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, преобразуется в деструктивный. Во многом перевоплощение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социоэкономической деятельности (по классификации видов деятельности Т.Е. Климова [30]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог находится в сильном психическом напряжении, так как он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [6].

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная – эмоционально-личностная. Психологическое единство в социуме может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую напряженность.

Причины возникновения конфликтов очень разнообразны. Мы можем увидеть сразу несколько причин. Допустим старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придавала другая.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Было бы неправильно пытаться определить причины конфликтов, относящихся сугубо к педагогической практике. Педагог в своей профессиональной активности строит межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация).

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности [10]: одной из возможных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета...); ущемление ощущение личного достоинства; источником конфликта нередко становится не подтверждение ролевых ожиданий [2]; обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений имеет возможность появиться из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами; в основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они зачастую содействуют общей работе, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой – могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой; предпосылкой межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов этнических групп; конфликт мгновенной эмоциональной разрядки; следующая возможная причина конфликтов – это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом; конфликт ценностей [1].

Но также можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов.

1. Конфликты, связанные с организацией труда учителей;
2. Конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
3. Конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Конфликт «Учитель-Администратор» является довольно распространенным и более не просто преодолемым. Выделим своеобразные причины конфликтов «Учитель-Администратор»: – недостаточно четкое

разграничение между самими администраторами школы сферы управленческого влияния, часто приводящее к – «двойному» подчинению педагога;

– жесткая регламентация школьной жизни, оценочно-императивный характер применения требований;

– перекладывание на педагога «чужих» обязанностей; незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью учителя; неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития;

– частая смена руководства;

– недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога; нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда учителя;

– неравномерная загруженность учителей общественными поручениями; нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога; предвзятое отношение учителя к ученикам;

– систематическое занижение оценок;

– самовольное установление учителем количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку детей.

О более значимых основаниях конфликтов между учителями и директорами, говорят надлежащие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления считается недостаток опыта руководящей работы большинства директоров школ.

При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у множества из них отсутствует практический навык управленческой деятельности.

Для учителей самую большую эмоциональную нагрузку имеют два таких обстоятельства, как вероятность собственной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим

коллективом. Бытующее заявления о том, собственно, что ведущей предпосылкой конфликтов в педагогическом коллективе считается неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания социумом профессии учителя не нашли своего категорического подтверждения. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, высокой гражданской ответственностью нашего учительства, собственно что соответствует его социальному назначению как интеллигенции, а еще обреченностью на ту заработную плату, которую они получают.

Как показывают исследования Р.Х. Шакурова [81], директора средних учебных заведений отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами учительских коллективов. Педагоги же в свою очередь отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая диспропорция в ответах (37,9% и 73,4 %) позволяет предполагать, что многие директора школ не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и учительскими коллективами. Исследование показало, что директора школ имеют весьма ограниченный арсенал инструментальных средств регуляции конфликтов.

Р.Х. Шакуровым [81] установлено, что педагоги в возрасте от 40 до 50 лет нередко воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у учителей наблюдается постоянная тревожность, проявляющаяся зачастую в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Присутствие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют вероятность появления конфликтных ситуаций.

Каждый пятый учитель считает достаточно сложной обстановку в педагогическом коллективе. Основная масса директоров считает, что имеющие место быть конфликты не дестабилизируют работу коллектива. Это еще раз подтверждает недооценку руководителями школ существующей проблемы конфликтов в педагогических коллективах.

Анализ взаимоотношений, сформировавшихся в педагогических коллективах, проведенных Р.Х. Шакуровым, показал, что большинство учителей (37,9 %) отметило, что у них сложились благожелательные отношения с администрацией школы и (73,4 %) опрошенных учителей отметило, что у них дружественные отношения с коллегами по работе.

Единая природа конфликтов разного значения подразумевает наличие общих атрибутивных признаков явления, дающих вероятность предоставить его качественную специфику. Анализ имеющихся определений, описаний при всем различии подходов позволяет отметить в качестве инвариантных следующие признаки конфликта:

1. Присутствие противоречия (часто указывается на несовместимость) в заинтересованностях, интересах, мотивах и т.п.;
2. Репрезентация предоставленного противоречия в сознании или осознание наличия противоречия, несопоставимость целей, интересов;
3. Активность (в виде соответствующих действий, «борьбы»), направленная на преодоление этого противоречия.

К примеру, противоречия поиска, когда сталкивается новаторство с консерватизмом; противоречия массовых интересов, когда отстаиваются лишь только групповые интересы при игнорировании общих интересов; противоречия, связанные с личными, эгоистическими побуждениями, когда корысть, карьеризм уничтожают все другие мотивы; противоречия несостоявшихся ожиданий; противоречия политические (антисоциальные поступки). Противоречия приводят к конфликтам лишь только за это время, когда они затрагивают социальный статус группы или же личности, материальные или духовные ценности людей, их престиж, моральное, нравственное достоинство личности. Такие противоречия не только вызывают негативную оценку, но и сопровождаются различными эмоциональными аффектами, такими как обида, гнев, презрение, возмущение, негодование, страх. Эмоции нередко толкают человека на борьбу, и в данном случае взамен противоречия возникает противоборство.

Таким образом, конфликт - это осознаваемое противоречие, которое характеризуется противостоянием конфликтующих сторон. Конфликты появляются на основе противоположности интересов, общественных установок и направленности личностей, вовлеченных в конфликт людей.

Информация в конфликте характеризует главные информационные потоки, прежде всего связанные с формированием информационных моделей конфликта у его участников и их информационным взаимодействием в процессе становления конфликта.

## **1.2. Особенности руководства в управлении конфликтами**

Существует мнение, что конфликты движут прогрессом. Безусловно, разногласия поддерживают сотрудников в тонусе, не дают им расслабляться, оживляют трудовой процесс. Впрочем, следует помнить, что в процессе конфликтов тратится здоровье, теряется время на обоюдные упреки и обвинения. В разрушительном конфликте люди застревают на коммунальных склоках, обсуждении личных недостатков друг друга, при этом не захватывают в поле своего взаимодействия, собственно, те проблемы, которые и вызвали данное напряжение. Конфликт протекает жарко, активно и очень быстро. Появляются многочисленные искажения смыслов и проекции. Конфликтующие стороны желают защититься при поддержке всевозможных силовых методов, всячески унижая и оскорбляя друг друга. Они устраивают коммуникативные препятствия, устраивают своеобразные «засады», спешат атаковать первыми. Подобный конфликт – это безжалостная «война», в которой есть фавориты и побежденные, «раненые» (получившие психологическую травму) и «убитые» (отказавшиеся от активной позиции, сломленные и подавленные)[21].

Разрушительный конфликт, абсолютно, вредоносен, потому что он не способствует удачному поиску способов решения проблемы и в то же время видоизменяет отношения между людьми – от неприятия друг друга до

совершенного разрыва. По существу, подобный конфликт – бесполезный, потому что проблема остается нерешенной, а отношения имеют все шансы быть испорчены надолго [25].

В основе производственного конфликта между руководителями и подчиненными – чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.

Среди факторов, оказывающих воздействие на деятельность организации, огромную роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно имеет место быть в малых группах, т.е. там, где формируются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Как раз тут чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями [19].

Стиль руководителя обязан соответствовать уровню становления коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не прибывала в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива.

Конфликты в организации имеют все шансы возникать, если руководитель и подчиненные по-разному понимают стоящие перед ними задачи.

Руководитель призван управлять конфликтами на производстве. В критериях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью становления его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением – может возникнуть конфликт [11].

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [67].

По мнению В.Е. Щербак [84], управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии: 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации; 2) исследование конфликта и поиск его причин; 3) поиск путей разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации буквально всякий раз виден, так как содержит определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; понижение работоспособности; смещение в худшую сторону производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

В.Е. Щербак [84] обращает внимание на то, что объективный уровень конфликта и его восприятие обязаны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты (реально не существующие конфликты); переоценка или недооценка значимости конфликта; невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Р.Х. Шакуров [81] показывает на значимость изучения конфликта и поиск его причин как одной из весомых стадий управления конфликтом в организации.

Он выделяет методанализа конфликтной ситуации, который подразумевает: выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению; выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь принципиально выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей; оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели; поиск точек соприкосновения, совокупностей целей и интересов конфликтующих [81].

Также, Р.Х. Шакуров [81] определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии, которая подразумевает: абсолютное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон; достижение компромисса – выборочное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки.

Подобный финал приводит к обоюдному выигрышу; разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта; механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из

организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации).

Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций [81].

Современная конфликтология (Л. Козер, В.Н. Кудрявцева, А.Н. Олейник, Д.А. Петровская, Э.А. Уткин и др.) выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта сквозь использования властных возможностей. Его главные черты заключаются в том, что: руководитель слышит только себя. Считает, что сотрудники должны подчиняться, сомнения в корректности его решений недопустимы; руководитель считает, что должен «победить» любой ценой; конфликты рассматриваются как человеческие слабости; управление конфликтной ситуацией происходит в заинтересованности организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы». При данном типе разрешения конфликта используются следующие *методы*:

а) *убеждение и внушение*. Они буквально неотделимы. Руководитель пробует применить свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат собственной воли влиять на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

б) *попытка согласовать непримиримые интересы* – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он разрешает достичь взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

в) *метод «игры»*, когда одна из сторон жаждет заинтересовать на свою сторону, к примеру, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его применении экономится время.

Его ключевым недостатком состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и вероятен его возврат.

2. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных методик. Его главные черты заключаются в том, что имеет место: а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы доводы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю нужно вызвать к себе доверие, устранить отрицательные ощущения, блюсти этикет, корректность в обращении; б) восприятие аргументов противной стороны; в) готовность к компромиссу, обоюдный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив; г) стремление совместить личностный и организационный факторы; д) восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта содержит собственные выдающиеся качества. Он ближе к действительному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон [76].

М. Альберт, М. Мескон, [43] подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Они отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Ими выделены четыре структурных метода разрешения конфликта в организации: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений

Объяснение притязаний к работе – способ управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие итоги предполагаются от каждого сотрудника или подразделения. Здесь актуальны параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто его предоставляет и кто получает различную информацию,

система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как отмечал М. Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчиненных имеют разногласия по некому вопросу, конфликта возможно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтами могут быть средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные групповые цели – настоятельно требуют совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения возможно применять как способ управления конфликтной ситуацией, оказывая воздействие на поведение людей, дабы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение всеохватывающих комплексных целей, могут помочь другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю. Это обосновано тем, что руководитель всякого ранга и уровня – будь то организация или же ее подразделение – лицо, уже в

силу своего служебного положения заинтересованное как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерб совместной работе [29].

Нужно иметь в виду, что руководитель в условиях конфликта имеет возможность оказать в нескольких положениях: конкретного участника, вполне вероятно даже причины конфликта, посредника в примирении сторон, либо не вмешиваясь в сам конфликт, устранить его с высоты своего положения административными методами.

Существует множество способов «погашения» конфликтных ситуаций, и среди них – ликвидация конфликта при помощи административных методов воздействия. Давайте посмотрим, каким образом руководитель способен создать в коллективе психологический климат, стабилизирующий межличностные отношения[54].

Разъяснение требований. Администрация предприятия стремится как можно более внятно сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать, и кто персонально является ответственным за работу. Подобный метод регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчиненные владеют навыком, компетентностью и дисциплинированностью. В случаи если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не иметь итога.

Формулирование поручения. Среди подчиненных – люди различного склада характера, неодинакового уровня знаний и опыта, имеющие разное отношение к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо принять во внимание эти моменты.

«Прошу Вас». Руководитель определяет поручения в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Предполагается, что подчиненный считается исполнительным, обязательным

и любит свое дело. Данная форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к собственной работе.

«Я бы советовал поступить таким образом». Здесь используется мягкая форма собственного воздействия на подчиненного. Такая форма выдачи задания может быть эффективной только у опытного руководителя, имеющего в коллективе непререкаемый авторитет. Учитывая обязательный контроль за выполнением задания. В подобной форме следует взаимодействовать с исполнительными подчиненными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например, с молодыми специалистами или сотрудниками, по тем или иным причинам имеющими длительный перерыв в работе.

«Вам поручается выполнить». Поручения формулируется с необходимой долей личного влияния руководителя. В подобной форме следует выдавать задание в ситуации высокой ответственности, при ограничениях по времени выполнения задания.

«Я приказываю Вам». Руководитель использует свое административное влияние и нажим. Ожидается тщательный контроль. Такая форма выдачи поручения эффективна для необязательных работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины.

«Я категорически приказываю Вам выполнить данное задание. В случае невыполнения в отношении Вас будут приняты следующие меры: ...». Данная форма более эффективна для нарушителей трудовой дисциплины. Предусматривает строгий систематический контроль.

Система наказания и вознаграждения. В сфере деловых взаимодействий эффективны постановления и приказы руководителя о лишении премии провинившегося сотрудника. А в качестве вознаграждения за удачную работу – признательность, различные способы материального поощрения, повышение по службе.

Руководитель обязан наблюдать за тем, чтобы сотрудник получал адекватную оценку собственного труда: одобрение и похвалу за успехи или конструктивную критику за промахи и ошибки.

Формула отрицательной оценки. С тем чтобы негативная оценка действий подчиненного была эффективной, высказывания руководителя должны содержать четыре основных момента:

– фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека (например, можно сказать: «Я всегда Вас уважал за тщательность и надежность в работе»);

– формулирование критической оценки (предложение может выглядеть следующим образом: «Но сегодня, прочитав Ваш отчет, я вижу, что Вы сделали ошибку в ...»);

– признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку (к примеру, может быть такая фраза: «Все ошибаются. Ваши высокие деловые качества для меня вне всяких сомнений»);

– выстраивание позитивной перспективы на будущее (можно сказать: «Я уверен, что завтра Вы сможете все исправить и впредь таких ошибок не допускать»).

Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях имеет возможность быть эффективным при использовании реальной власти, соответствующей должному статусу руководителя. Подчиненные обязаны четко знать, чье распоряжение они выполняли и кому должны персонально отчитываться.

Принуждение относится к властным мерам управления и эффективно в тех случаях, если руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

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

1) Подчинение при внутреннем протесте. Сотрудник настроен против распоряжений начальника. Повиновение как таковое ему неприятно и вызывает у него внутренний протест и раздражение.

К подчиненным подобного типа руководителю нужно предъявлять требования, не подчеркивая своего вышестоящего положения. Деловое взаимодействие с такими подчиненными следует строить на партнерской основе. При формулировании задания желательно выбрать тон совета или предложения, поскольку жесткий приказ или принуждение вызывают в таком случае обиду и к неповиновению.

2) Подчинение без самостоятельности «Пусть думает начальство». С целью становления у такого сотрудника личной инициативы лучше формулировать для него задание в виде проблемы и не предлагать ее готового решения. В случае если руководитель знает, что сотруднику необходима поддержка, можно предложить ему несколько вариантов решения, чтобы дать подчиненному возможность выбрать из них наиболее подходящий.

3) Понимание объективной необходимости подчинения. Сотрудник этого типа – наиболее ценный и беспроблемный. Ощущение подчинения не вызывает у него болезненных реакций, а рассматривается как важное условие во взаимодействиях с руководителем. Как правило у аналогичных людей высоко развито чувство собственного достоинства, для подкрепления которого они, как правило, стремятся к высокому профессионализму. Такие подчиненные легко выполняют дисциплинарные требования. При стремлении к подчинению имеют все шансы также проявлять ответственность и инициативу в работе.

В заключение отметим, что в организации очень принципиально стремиться к быстрому и абсолютному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов всего коллектива в процессе трудовой

деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

### **1.3. Технологии рационального поведения в конфликте**

Любой коллектив, и в том числе педагогический, является разновидностью социальной группы.

Прежде ключевую индивидуальность коллектива, отличающую его от диффузной группы (простого скопления людей), видели в том, что он занят общественно важной деятельностью, подчиняющей интересы личности интересам общества. Считалось: чем сильнее такое подчинение, тем лучше. Человеческие отношения в коллективе тоже пронизаны главным образом общественными мотивами. Отношения, вытекающие из собственных нужд, третировались как малоценные или даже вредные, свидетельствующие об их несовершенстве. Вот одно из типичных определений коллектива: «Коллектив – это группа людей, являющаяся частью общества, объединенная общими целями совместной деятельности, подчиненной целям этого общества» [60].

В любом коллективе, в том числе сплоченном и дружном, рано или поздно могут появиться конфликтные ситуации. Педагогический коллектив, в силу специфики его трудового процесса, порождающего множество оснований для конфликтов, не является исключением.

Как обязан поступить руководитель в таких ситуациях, чтобы инцидент не повлиял на гармоничное функционирование всей общеобразовательной организации?

Н.В. Гришина [10] выяснила, что для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков). В то время как мужчины больше

предрасположены к конфликтам, вызванным непосредственно самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

Понятие «территориальность» предполагает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). При этом принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.

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

Оснований, вызывающих конфликты в образовательной организации, большое количество. Наиболее распространенными являются те, которые мешают достижению работниками основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда [91].

В их число входят:

- непосредственная технологическая взаимосвязь педагогических сотрудников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность поступков другого;

- перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, дидактических пособий и т. д. имеет возможность к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение» (например, руководитель не обеспечивает надлежащих

условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

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

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

Таких особенностей может быть несколько. В первую очередь – обоюдная «симпатия (антипатия)». Даже в случае если симпатия или антипатия характерна для отношений двух отдельно взятых коллег и никак не затрагивает других, последствия может ощутить на себе весь коллектив. Ведь зачастую разного рода кадровые назначения в организациях, на предприятиях имеют своей основой именно принцип симпатий – антипатий. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

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

Плохая психологическая коммуникация – когда люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого.

Это может быть так называемая территориальность. С проявлением территориальности мы зачастую сталкиваемся в повседневной жизни, в т. ч. и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, «обустраивают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми конфликтами. Точно так же каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там

предметами, без энтузиазма относится к вторжению других на эту территорию. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания другого человека. При неоднократном повторении эта ситуация может вызвать недовольство.

Есть еще одна группа причин возникновения конфликтов в образовательной организации. Она кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Имеются в виду такие особенности, порой «загоняющие» нас в конфликтные ситуации, как: [92]

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние;
- низкий уровень самоуважения;
- агрессивность;
- повышенная тревожность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность.

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

Можно выделить следующие *типы* конфликтов: [93]

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

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

– порожденные восприятием поведения педагога как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой

деятельности (например, конфликт по поводу нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой творческой группы педагогов с общим высоким уровнем отношения к труду);

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

**По направленности** конфликты делятся: [98]

- *горизонтальные*, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу (например, «педагог – педагог»);
- *вертикальные*, в которых один из участников находится в подчинении у другого;
- *смешанные*, в которых представлены и *вертикальные*, и *горизонтальные* составляющие.

Горизонтальные конфликты могут возникать между: молодыми педагогами и педагогами со стажем работы; педагогами дополнительного образования по разным видам деятельности; педагогами, имеющими звание, должностной статус (педагог высшей категории), и молодыми специалистами.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные: в среднем они составляют 70-80% всех остальных. Они же наиболее нежелательны для руководителя, так как каждое его действие рассматривается сотрудниками через призму этого конфликта.

По характеру причин конфликты делятся на объективные и субъективные [95]. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными.

Конфликт – ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой. Именно противоположная направленность интересов является истинной причиной конфликтного взаимодействия. Межличностный

конфликт имеет возможность проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, ценностями и взглядами иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, цели и взгляды таких людей отличаются в корне.

Пользуясь этим критерием, возможно провести психологический анализ межличностных конфликтов в учреждении (приложение).

Чтобы правильно проанализировать данную конфликтную ситуацию, нужно обратить внимание на некоторые ее особенности.

Во-первых, каждый конфликт имеет свою продолжительность. Между коллегами конфликты имеют все шансы тянуться несколько дней, а могут завершиться за несколько минут. Но всегда их протекание подчинено определенной логике. В ходе взаимодействия участников конфликта выделяются следующие этапы:

- завязка или нарастание;
- открытое противоборство, называемое инцидентом;
- тот или иной исход, ведущий к завершению конфликта или переходу его на другой уровень (затухание).

Во-вторых, нужно выяснить отношение самих сторон к сложившейся ситуации. В этих целях используется метод «активного слушания» или беседы с конфликтующими сторонами, а также и с теми людьми, которые были свидетелями инцидента. Иногда при разборе конфликта трудно определить его объект, так как далеко не всегда его причины лежат на поверхности и осознаются коллегами. Сбор необходимой информации на месте конфликта можно провести путем опроса сотрудников, свидетелей столкновения. Необходимо также выяснить у сторон, были ли попытки самостоятельного решения конфликтной ситуации. Руководитель Муниципальной бюджетной образовательной организации может пользоваться всей совокупностью традиционных и нетрадиционных методов. Нужно отметить, что именно в разработке проблематики конфликта особенно важны гибкие методы.

В-третьих, необходимо определить степень склонности к конфликту каждой из сторон. Существуют некие черты характера [102], в силу которых их обладатели нередко оказываются втянутыми в конфликтные ситуации, а именно:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- чрезмерная принципиальность;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- необоснованно несправедливая оценка поступков и действий коллег, умаление их роли и значимости в коллективе;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, явно тормозящие его развитие;
- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- излишняя настойчивость – качество, в условиях конкуренции очень важное, но если оно граничит с навязчивостью, неизбежно вызывает неприязнь окружающих;
- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- инициатива, особенно творческая, – это хорошо, но только если она уместна, иначе коллективу грозит нарастание атмосферы напряженности.

Каждый человек в конфликтной ситуации ведет себя по-разному. Таким образом, можно выделить типы конфликтной личности и стили ее поведения. Существуют следующие типы личности:

Демонстративный конфликтный тип – резко выражена демонстративная акцентуация, хочет быть постоянно в центре внимания, стремится хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к взрослым и детям определяется взаимной оценкой, очень зависим от оценки окружающих.

Неуправляемый тип – импульсивный, плохо контролируемый, с трудно предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно, игнорирует общепризнанные нормы поведения, страдает завышенной неадекватной самооценкой, требует подтверждения своей значимости, в конфликтах и своих неудачах виновными считает других (внешнее окружение). Плохо социализируемая, конфликтная личность, не умеет планировать свою деятельность, не извлекает уроков из ситуаций, плохо поддается воспитательным воздействиям.

Целенаправленный конфликтный тип – использует конфликт как средство достижения своих целей, выступает в нем активной стороной. Склонен к манипуляциям и играм, очень рационально ведет себя в конфликтной ситуации, просчитывает варианты по типу: «если я так, то...», знает слабые и сильные стороны соперника, в споре пытается доказать свою правоту, напорист в достижении чего-либо, подавляет более слабых [97].

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий достаточным авторитетом, сильной волей, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который возможен в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения руководителя.

Стиль сотрудничества эффективен, если, отстаивая свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует продолжительной работы. Ее цель – разработка долговременное взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, сдерживать эмоции, выслушивать друг друга. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным [100].

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

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

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

Наконец, оценка конфликта, которая должна быть максимально объективной. Недооценка может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся мало пригодными.

В психологическом анализе конфликтной ситуации весьма информативными являются результаты наблюдения взаимоотношений

сотрудников в коллективе. Руководитель в ходе наблюдений отмечает следующие аспекты: [75]

- проявление лидерства или ведомости;
- конфликтность в общении сотрудников;
- подчинение общим установленным правилам (корпоративная культура);
- готовность радоваться успеху другого;
- оказание помощи другим.

Осуществляя анализ взаимоотношений сотрудников Муниципальной бюджетной образовательной организации, руководитель должен:

- стараться определить причины их объединения (или необъединения); направлять эти взаимоотношения (при определяющей инициативе);
- оценивать действия сотрудников;
- помогать им анализировать собственную личность;
- придерживаться лично ориентированной модели общения, так как именно она дает оптимальный результат;
- повышать профессиональный уровень и уровень корпоративной культуры.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, руководитель должен определиться с мерами по его урегулированию, а также четко обозначить модель собственного поведения.

Локальность образовательной организации, четкое ролевое распределение, единые результаты педагогического труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины.

Педагогический работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в плане морального самочувствия, но и его карьеры. Поэтому в интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует

втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего ему находиться как бы «над схваткой». Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает ситуацию неуправляемой, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

В этом смысле чрезвычайно удобна (как для руководителя, так и для конфликтующих сторон) роль посредника, который позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». Существует зависимость между уступками, делаемыми человеком другим людям, и его представлением о себе как о «сильной личности».

Эффект такой зависимости удастся нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается «одолжение» в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом, часто психологические шаги противоборствующих сторон – участников конфликта навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (следовательно, и друг с другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым «правилам игры».

Вставая над конфликтом, руководитель получает возможность решить его путем переговоров, найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Существуют три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации, которые мы относим к рациональному поведению [77].

- Воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность.

- Разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу.

- Организационные мероприятия. Создание так называемого организационного буфера, устраняющего многие служебные контакты. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Но какой бы способ не был выбран, практически в любой ситуации рекомендуется учитывать два обстоятельства:

- реакцию, какую могут вызвать те или иные предпринимаемые меры со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет;

- нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов.

Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией, общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

В качестве примера рассмотрим конкретную ситуацию. На работу в Муниципальную бюджетную образовательную организацию была принята на должность учителя молодой педагог второй квалификационной категории со стажем 3,5 года работы с детьми (девушка трудолюбивая, успешно справляющаяся со своими обязанностями, фанат своего дела, по характеру достаточно властный человек). Ее приход был встречен достаточно

дружелюбно со стороны всех сотрудников и, в первую очередь, руководителя. Начиная с первых занятий, проводимых в классе, у педагога не сложились отношения со вторым учителем из данной параллели (который был закреплен за ней шефской помощью), которая имела большой педагогический опыт работы со школьниками, ее профессиональные качества были оценены со стороны руководства и родителей, что способствовало формированию ее высокой самооценки. Опытный педагог постоянно вмешивался в ход занятий молодого специалиста, режим дня, творческий подход, отвергал все начинания педагога, брала на себя инициативу и тем самым усложняла условия работы молодого педагога, стараясь всем своим видом унижить ее как личность. Перед молодым педагогом встал вопрос: что делать? Другие сотрудники внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. Таким образом, основная проблема заключалась в несложившихся личных взаимоотношениях двух коллег.

Ситуация разрешилась очень просто. Молодого педагога перевели в другую возрастную группу (другой класс), к менее активному учителю (данной параллели), с которым у молодого педагога сложились хорошие отношения. Молодой специалист полностью раскрылся и внедрял в работу свои инновационные проекты. А второй педагог уступил ведущую роль молодому педагогу и «пошел за ним» поддерживая во всех начинаниях.

Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. При этом важно, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не разрушал формировавшуюся годами совместимость, взаимопонимание, не переходил во взаимное дискредитирование. Как правило, каждое подразделение учреждения создается с какой-то целью. Эти цели могут на одном из этапов оказаться противоположными, конкурирующими, может возникнуть объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется «позиционным конфликтом». Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи

отмечают несомненную пользу такого конфликта. Он дает возможность руководителю более правильно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, такой конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Отрицательный эффект таких конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Таким образом, задача управления персоналом в плане обеспечения нормальных условий его работы, регулирования групповых и личных взаимоотношений, управления производственными и межличностными конфликтами выходит на первый план и приобретает особую значимость, непосредственно влияет на гармоничное функционирование современного образовательного учреждения.

Технологии рационального поведения в конфликте – это совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов, на основе самоконтроля эмоций.

# Способы управления конфликтом



Рисунок 1 – Рациональные способы управления конфликтами

Что важно помнить, если вы оказались втянутыми в конфликт [78].

1. Очень часто в ситуации конфликта неправильно воспринимаются свои собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. В итоге это приводит к усилению взаимных нападков и, как следствие, обострению конфликта.

К типичным искажениям восприятия относятся: [80]

«Поиск соринки в глазу другого». Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон не способна замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.

«Двойная этика». Даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно свои действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные.

«Все ясно». Очень часто каждый из партнеров излишне упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его достоинства хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

В рамках проектирования рационального поведения в конфликте мы выделяем технологию предупреждения, стимулирования, регулирования и разрешения (рисунок 2)



Рисунок 2 – Технологии рационального поведения в конфликте

При реализации технологии **предупреждения** предлагаем следующий алгоритм действий:

- подбор и расстановка сотрудников с учетом их социально-психологических особенностей;
- постоянная забота об удовлетворении нужд и потребностей сотрудников;
- соблюдение принципа социальной справедливости в решении вопросов, затрагивающих интересы коллектива в целом и отдельного сотрудника в частности;

обучение сотрудников навыкам эффективного общения и формирования корпоративной культуры.

Технология **«стимулирование»** является противоположным предупреждению процессом. Цель стимулирования - это провоцирование конфликта для выявления проблем и поиска конструктивных решений. Стимулирование оправдано лишь в том случае, когда результатом конфликта может являться конструктивное решение проблемы. Основную ответственность за управление стимулированием конфликта несет руководитель. Средства для стимулирования конфликта могут быть весьма разнообразными:

- провоцирование потенциальных участников конфликта на обозначение своих позиций;
- внесение в повестку дня совещания проблемного вопроса;
- предоставление возможности потенциально конфликтующим сторонам выступить на собрании;
- обозначение проблемы в средствах массовой информации (или в газете, выпускаемой в организации) и т.д.

Технология **«регулирование»** предусматривает процесс ограничения и ослабления конфликта, направление его в сторону разрешения.

Процесс регулирования проходит в своем развитии три этапа:

- 1. Признание противостоящими сторонами факта существования конфликта.

- 2. Достижение легитимности в поведении сторон: установление и признание норм конфликтного поведения.
- 3. Создание органов по регулированию конфликтного взаимодействия.

В процессе регулирования конфликта проводятся следующие мероприятия:

- контроль распространения информации о конфликте с целью, во-первых, ликвидации информационного дефицита, во-вторых, исключения искажений и слухов;
- организация эффективного общения между субъектами конфликта;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе, работа с неформальными лидерами;
- изменение условий взаимодействия сотрудников, использование методов поощрения и наказания, решение кадровых вопросов.

**Разрешение** - это заключительный этап управления конфликтом. Целью данного процесса является ликвидация конфликта с наименьшими потерями для организации и личности.

Для разрешения конфликта необходимо:

- сформированная или испытываемая потребность у субъектов в разрешении конфликтной ситуации;
- достаточное количество ресурсов и средств;
- достаточная зрелость конфликта.

Одно из основных условий конструктивного разрешения конфликтов – общение. Хорошего общения можно добиться только с помощью жесткого контроля собственных эмоций. Один из самых эффективных способов справиться с негативными чувствами – беседа. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому порой в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь

Особое место в обеспечении самоконтроля над эмоциями в конфликтном взаимодействии занимают аутотренинг и социально-психологические тренинги, а также формирование установок на

конструктивное поведение в конфликте. Среди подобных технологий можно назвать способы избавления от гнева, предлагаемые Д. Скотт.

Один из таких способов называется визуализацией. Процесс визуализации сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-либо.

Второй способ – избавление от гнева с помощью «заземления». В этом варианте вы представляете гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии от человека или энергии, рождающейся в конфликтной ситуации. Затем вы представляете себе, что эта энергия опускается в вас и спокойно уходит в землю.

Третий способ избавления от гнева – это его проецирование и уничтожение в форме проекции. Этот способ состоит в том, что вы излучаете свой гнев и проецируете его на некий воображаемый экран. Затем вы берете воображаемую лучевую пушку и «стреляете» в него. (Это дает выход желанию насильственных действий.) С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает и в конечном итоге исчезает вовсе.

И еще один способ избавления от гнева состоит в очищении энергетического поля или ауры вокруг себя. С этой целью следует встать или сесть и сделать ряд движений руками над головой, представляя себе, что этими движениями вы «очищаете» энергетическую оболочку вокруг этой части тела. При этом необходимо заставить себя почувствовать, что вы извлекаете из себя раздражение или иные отрицательные эмоции и затем стряхиваете их с себя.

Овладение названными технологиями достигается специальными занятиями и тренировками. Поэтому ниже мы остановимся на некоторых приемах управления эмоциями в переговорном процессе по разрешению конфликтов. Эти приемы доступны каждому человеку и не требуют специальной подготовки.

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления.

Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Ее можно сформулировать в виде первого правила.

Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера – первое правило самоконтроля эмоций.

Когда ваш партнер находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?» и т. п. Задавая себе такие вопросы и отвечая на них, вы достигаете целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; в-третьих, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу, - ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоций.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, следует подчеркнуть важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения – третье правило самоконтроля эмоций.

Процесс разрешения конфликтов будет протекать успешно и легко, как для руководителя, так и для подчиненного, если выполнять следующие правила:

- надо знать, как развивается конфликт;
- выяснить скрытые и явные причины конфликта;
- не забывать об интересах обеих сторон конфликта (в них ключ к решению проблемы);
- делать разграничение между участниками конфликта и возникшими проблемами;
- быть справедливым и непредвзятым к инициатору конфликта;
- не расширять предмета конфликта;
- осознавать и контролировать свои чувства;
- учитывать состояние и индивидуальные особенности участников конфликта;
- научиться эффективно слушать.

**Рациональные направления действий.**

1. Создайте атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной беседе.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении.

5. Сформулируйте проблему конфликта. Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации. В чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности – как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию.

Таким образом, мы видим, что роль руководителя в формировании и поддержании бесконфликтного существования очень велика и, что в первую очередь, он должен контролировать и саморазвивать свои умения и навыки бесконфликтного поведения и общения в коллективе.

## Выводы по первой главе

Делая основной вывод по главе, нельзя не отметить, что по большому счету, все разнообразие взглядов на конфликт можно свести к двум вариантам: конфликт – это явление негативное или это ресурс для развития.

Историко-педагогический анализ проблемы управления конфликтами позволяет выделить этапы, основные противоречия и тенденции ее развития, оценить состояние в современных условиях и прогнозировать изменения в будущем. На протяжении длительного времени с конца 30-х годов XXв. в части педагогической литературы не признавалось наличие противоречий и конфликтов в жизни коллективов, или же подчеркивались только негативные стороны данного явления. Параллельно развивался взгляд на конфликты, как на неотъемлемую составную часть нормальных взаимоотношений в обществе.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Зная причины и условия школьных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Наиболее распространенный научный подход состоит в понимании конфликта как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности, несовместимости и противостояния. При таком подходе конфликт – скорее явление негативное. В рамках этого взгляда понятия «управление конфликтом», «управление конфликтной ситуацией»

трактуются скорее, как манипулирование с целью получения для себя максимальной выгоды.

В последнее время большинство социальных психологов склоняется к другому взгляду: конфликт – это «система отношений», «процесс развития взаимодействия». Причем развитие взаимодействия происходит именно из-за различий по интересам, ценностям или видам деятельности. Иными словами, конфликт - это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий. В рамках этого подхода профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов. А управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации – отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность. Таким образом, управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально

значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

Как бы мы ни учили людей общаться, какие бы тренинги по сплочению сотрудников и командообразованию ни проводили, как бы ни шлифовали должностные инструкции, в итоге приходим к пониманию, что конфликты в организации все равно неизбежны. Всегда были, есть и будут противоречия как между отдельными людьми, так и подразделениями, которые рано или поздно приведут к конфликтам. И задача «руководить без конфликтов» -не более, чем миф. Получается, что конфликт – это естественное состояние для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи.

## ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Цель, задачи и организация экспериментальной работы

#### Общая характеристика базы исследования

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 13 г. Челябинска» была создана 30 августа 1978 года.

Для подготовки практической реализации нашей работы было проведено исследование педагогического коллектива «Средняя общеобразовательная школа № 13 г. Челябинска», целью которого была диагностика роли руководителя в конфликте.

Структурно-функциональная модель управления школой представлена на рис. 3.

Характеристика педагогического коллектива представлена в таблице 1. 92% коллектива имеют квалификацию учитель. Педагогический коллектив состоит из учителей высшей (18%), первой (23%), второй (38%) категории, 21% учителей без категории со стажем работы до 5 лет. Большое внимание в школе уделяется повышению квалификации работников, об этом свидетельствуют данные таблицы, охват курсами, за последние 3 года, составил 82%, оставшиеся 18% это учителя со стажем работы до 3 лет после окончания высшего учебного заведения.

Таблица 1 – Характеристика педагогического коллектива

№	Параметр	Кол-во человек	%
Квалификация			
1	Специалист (инженер)	3	8
2	Учитель	36	92
Категория			
1	Высшая	7	18
2	Первая	9	23
3	Вторая	15	38
4	Без категории	8	21

Стаж работы			
1	До 3 лет	7	18
2	От 3 до 25 лет	26	67
3	Свыше 25 лет	6	15
Наличие курсов повышения квалификации			
1	Уровневые курсы	7	18
2	Курсы за последние 3 года	25	64
3	Нет курсов	7	18



Рисунок 3 – Модель управления «Средняя общеобразовательная школа № 13 г. Челябинска»

Цель нашего исследования – определить роль руководителя в решении конфликтов в педагогическом коллективе и выделить основные способы выхода из конфликтных ситуаций. Теоретически рассмотрели, что эффективность разрешения конфликтов в педагогическом коллективе зависит от стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации.

### **Задачи эксперимента:**

- провести диагностическое исследование уровня конфликтности членов коллектива образовательной организации, характера межличностных отношений;
- обобщить и внедрить в практику руководящей деятельности рекомендации по развитию их конфликтологической компетентности;
- оценить степень эффективности внедренных рекомендаций.

**Методы исследования:** теоретические методы (анализ и систематизация литературы по проблеме); эмпирические, метод тестирования; методы количественной обработки данных; интерпретационные методы (качественный анализ – описание результатов исследования).

В исследовании принимали участие руководитель МАОУ «СОШ № 13 Г. ЧЕЛЯБИНСКА», зам. директора по УВР, зам. директора по воспитательной работе, руководители методических объединений в количестве 4 человека МАОУ «СОШ № 13 Г. ЧЕЛЯБИНСКА». Возрастная группа испытуемых входила в рамки 30-48 года. В соответствии с целью и задачами исследования была выбрана следующие методики: Тест опросник К.Томаса, упражнение «Самооценка «мудрого поведения в коллективе», тест «Тактика поведения в коллективе».

**Диагностический инструментарий:** В соответствии с целью и задачами исследования был выбран следующий круг методик:

- Тест - опросник «Стиль конфликтного поведения» К. Томаса – для определения типических способов реагирования руководителя на конфликтные ситуации (методика американского социального психолога К. Томаса). Можно выявить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в группе, стремится ли он к компромиссам, избегает ли конфликтов или, наоборот, старается обострить их.

– Упражнение «Самооценка мудрого поведения в конфликте»—для анализа своих действий по пяти позициям «мудрого поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием.

– Тест «Тактика поведения в конфликте»- для выявления тактики поведения руководителей в конфликте. Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом».

Исследование проходило в три этапа:

1 этап – подготовительно – поисковый: осуществлялся анализ научной литературы по проблеме исследования. Была определена тема исследования, поставлена цель, задачи, сформулирована гипотеза исследования. Подобраны психодиагностические методики, отвечающие заявленной цели и предмету исследования. В этот период разрабатывались исходные позиции работы, стратегия и тактика эксперимента, отрабатывались отдельные элементы.

2 этап – экспериментальный: заключался в исследовании стиля поведения руководителей в конфликте, уровня конфликтности членов коллектива образовательной организации, характера межличностных отношений, осуществлялся сбор данных, были разработаны рекомендации для руководителей по развитию их конфликтологической компетентности, проведена повторная диагностика.

3 этап – обобщающий: проводилась количественная и качественная обработка полученных данных, анализ, интерпретация, обобщение результатов исследования, определялись перспективы аттестационной работы, сформулированы выводы, составлен список использованной литературы, сделано заключение.

Для выявления стиля поведения руководителей в конфликте был использован тест опросник К.Томаса (Приложение 1). Сама процедура исследования по этой методике заключалась в том, что руководителям был предложен специальный бланк, содержащий инструкцию, в которой представлены 30 пар утверждений. Задача руководителей состояла в том, чтобы выбрать одно утверждение, которое присуще их поведению в большей

степени. В последствии данные бланки были обработаны, после чего была определена ведущая стратегия поведения каждого руководителя в конфликте.

Таблица 1

Результаты тестирования по изучению стиля поведения руководителей в конфликте

№ п/п	Стили поведения в конфликте					Ведущий стиль поведения
	Противоборство (0%)	Сотрудничество (28,6%)	Компромисс (28,6%)	Избегание (28,6%)	Приспособление (14,3%)	
1	1	6	9	8	6	К.
2	5	5	6	11	3	И.
3.	5	9	8	4	4	С.
4	2	7	7	8	6	И.
5	0	6	8	7	9	Прис.
6	5	7	6	6	6	С.
7	2	5	11	8	4	К.

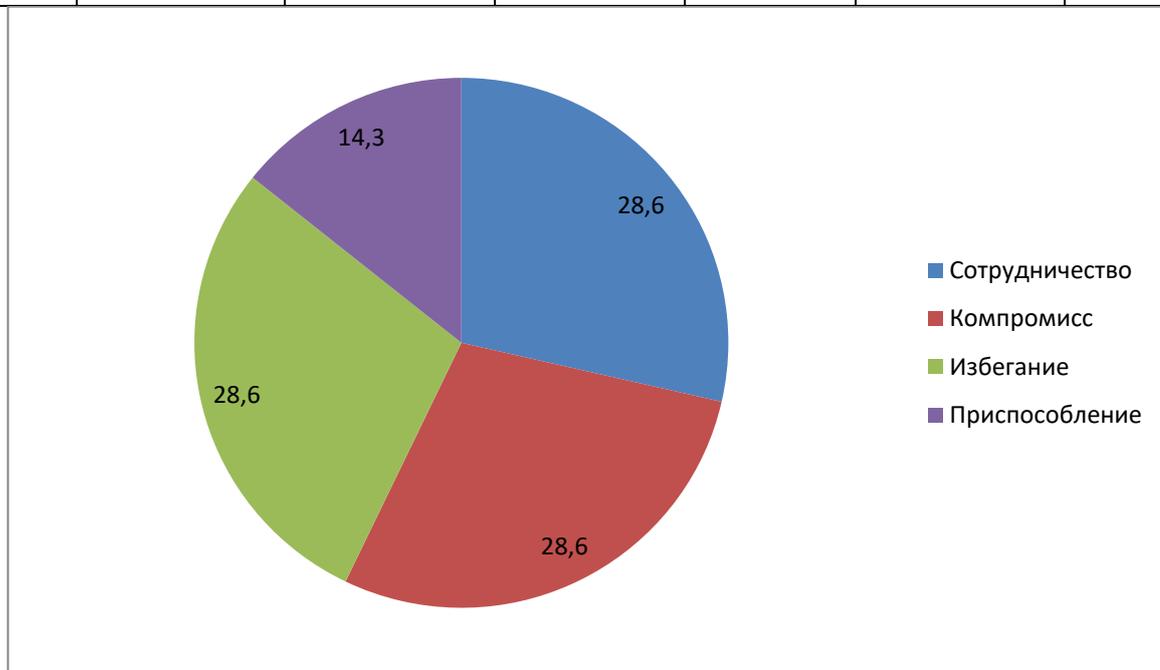


Рисунок 4 – Стиль поведения в конфликте

В ходе исследования предположили, что стиль поведения руководителя в конфликтной ситуации влияет на эффективность разрешения конфликтов в коллективе. В ходе экспериментальной части исследования, а именно проведения и анализа ответов на опросник Томаса было выявлено, что большинство руководителей данного образовательной организации придерживаются трех стилей при разрешении конфликтных ситуаций – это компромисс (28,6%), сотрудничество (28,6%) и избегание (28,6%), 1 руководитель применяет стиль приспособления (14,3%). Такой стиль поведения, как противоборство, руководителями данной образовательной организации в разрешении конфликтов не применяется.

Результаты тестирования по изучению стиля поведения руководителей в конфликте представлены в таблице 1 и в диаграмме.

Из диаграммы видно, что наиболее распространенными стилями поведения руководителей в конфликте в данной образовательной организации являются компромисс, сотрудничество и избегание.

Далее с целью выявления мудрого поведения в конфликтной ситуации руководителям было предложено ответить на вопросы упражнения «Самооценка «мудрого поведения» в конфликте». (Приложение 2). Задача руководителей состояла в том, что они должны были проанализировать свои действия по пяти позициям «мудрого поведения» в конфликте, которые происходили с их участием, и оценить их по 5-ти балльной шкале. В ходе проведения и анализа ответов руководителей было выявлено, что из 7 руководителей 4 (57,2%) обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте, а 3 руководителя (42,8%) не обладает достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте. Результаты эксперимента по данной методике представлены в таблице 2 и диаграмме.

Таблица 2 – Результаты упражнения по изучению «рационального поведения» в конфликте

Обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте	Не обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте
4(57,2%)	3(42,8%)

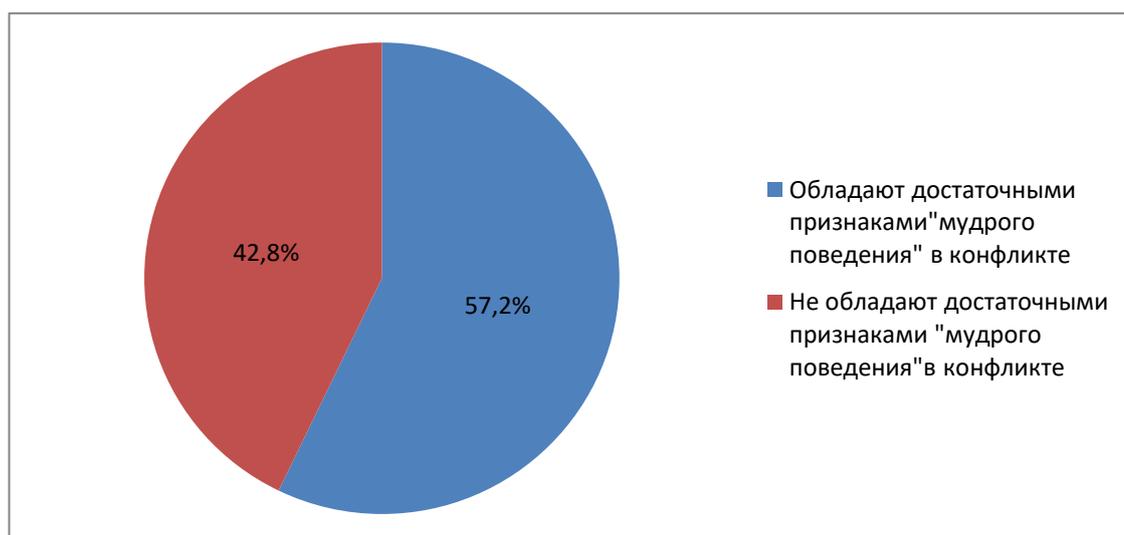


Рисунок 5 – Самооценка «рационального поведения» в конфликте

С целью выявления тактики поведения руководителей в конфликте был использован тест «Тактика поведения в конфликте» (Приложение 3). Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Сама процедура исследования состояла в том, что каждому из участников эксперимента было предложено ответить на обе части теста, содержащие по 10 утверждений. Каждый из участников эксперимента на 10

утверждений обеих частей теста должен был дать ответ «да» или «нет». За ответ «да» начислялся 1 балл, а за ответ «нет» – 0 баллов. Впоследствии данные теста были обработаны и определена тактика поведения в конфликте каждого руководителя.

Результаты исследования по 1 части теста «Тактика поведения в конфликте» (Приложение3) показали, что у 2-х испытуемых (№ 3,6 ) явно выражена тенденция к конфликтности. У 3-х испытуемых (№ 2,4,5 ) средне выраженная тенденция к конфликтности. У 2-х испытуемых (№ 1,7) тенденция к конфликтности не выражена.

Результаты исследования по 2 части теста «Тактика поведения в конфликте» (приложение 3) показали, что у 4-х испытуемых (№ 2,3,5,7 ) присутствует явная тенденция действовать напролом, у 1-го испытуемого (№ 4 ) средне выраженная тенденция действовать напролом, а у 2-х испытуемых (№ 1,6 ) тенденция действовать напролом не выражена.

Проанализировав ответы руководителей на 1 часть теста – «Избегающий конфликта», мы пришли к выводу, что у большинства руководителей (42,8,%) средне выраженная тенденция к конфликтности, у 28,6% руководителей явно выражена тенденция к конфликтности и у 28,6% руководителей тенденция к конфликтности не выражена.

Проанализировав ответы на 2 часть теста – «Действующий напролом», мы пришли к выводу, что у большинства руководителей (57,1%) преобладает явная тенденция действовать напролом, у 1 руководителя(14,2%) средне выраженная тенденция действовать напролом, а у 2-х руководителей(42,8%) тенденция действовать напролом не выражена.

Таким образом, проанализировав ответы испытуемых, мы пришли к выводу, что у большинства руководителей данной образовательной организации средне выраженная тенденция к конфликтности (42,8%) и у 57,1% руководителей преобладает тенденция действовать напролом.

Результаты констатирующего эксперимента по изучению тактики поведения руководителей в конфликте представлены в таблице 3 и диаграмме.

Таблица 3 - Результаты тестирования по изучению тактики поведения руководителей в конфликте

№ п/ п	«Избегающий конфликта»											«Действующий напролом»										
	Количество набранных баллов																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол. балло в	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кол. балло в
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2 б.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1 б.
2	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	5 б.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9 б.
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9 б.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8 б.
4	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	6 б.	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	7 б.
5	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	4 б.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8 б.
6	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8 б.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2 б.
7	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3 б.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10 б.

Проанализировав теоретический материал и проведя экспериментальное исследование, мы можем сделать вывод о том, что поведение руководителя в конфликтной ситуации влияет на исход конфликта.



Рисунок 6 – Тактика поведения в конфликте

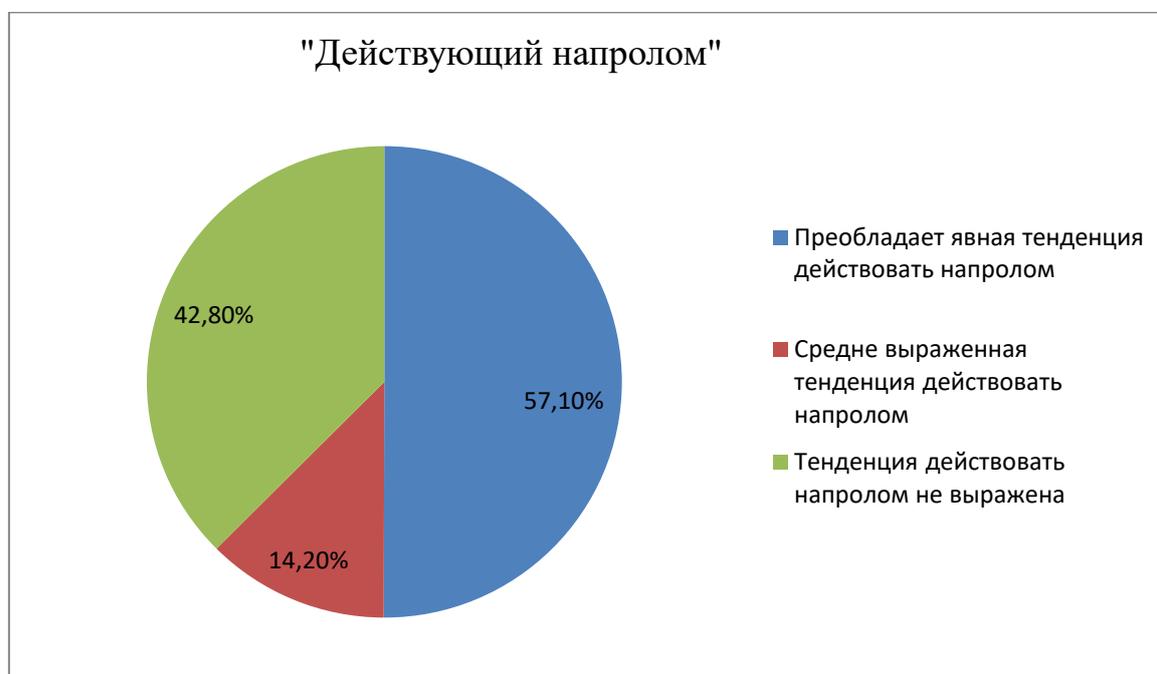


Рисунок 7 – Тактика поведения в конфликте

В педагогических коллективах возрастает личностный фактор, именно поэтому руководитель должен всегда очень внимательно и осторожно подходить к разрешению возникшей конфликтной ситуации.

Устранение конфликта – это универсальная реакция человека на его возникновение. Конфликт порождает противоречия, раздвоенность, дезинтеграцию, дисгармонию с самим собой и другими людьми. Негативность последствий конфликта не нужно доказывать, они очевидны.

Отсутствие конфликтов – психологическое здоровье человека, к которому он стремится, поэтому многое зависит от умения разрешать конфликты. Для этого необходимо обладать знанием теории и практическими навыками разрешения конфликтов. Незнание этих аспектов вопроса не освобождает руководителя от ответственности возникновения трудностей в общении с людьми.

Предлагаем несколько рекомендаций, как правильно выбрать ту или иную стратегию поведения руководителю в какой-либо ситуации.

Стратегия конкуренция.

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии конкуренции в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Это может быть эффективной стратегией в том случае, когда человек обладает определенной властью; он знает, что его решение или подход в данной ситуации правильный, и он имеет возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который мы хотели бы использовать в личных отношениях: Мы хотим ладить с людьми, но стратегия конкуренция может вызывать в них чувство отчуждения. А если мы применяем такую стратегию в ситуации, в которой мы не обладаем достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу наша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, мы можем обжечься.

Рассмотрим примеры тех случаев, когда следует использовать данную стратегию:

- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- решение необходимо принять быстро, и у вас есть достаточно власти для этого;

- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора, и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать, и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда человек использует этот подход, он может быть не очень популярным, но он завоевывает сторонников, если даст положительный результат. Но если основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то эту стратегию использовать не следует.

#### Стратегия уклонения.

Данная стратегия реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняется от разрешения конфликта. Он может использовать эту стратегию, когда затрагиваемая проблема не столь важна для него, когда он не хочет тратить силы на ее решение и он чувствует, что находится в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда человек чувствует себя неправым и предчувствует правоту другого человека или когда другой человек обладает большей властью.

Рассмотрим наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика, и человек ощущает необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для человека, и он считает, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у человека трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;

– человек знает, что не может или даже не хочет решить конфликт в свою пользу;

– человек хочет выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;

– ситуация очень сложна, и человек чувствует, что разрешение конфликта потребует слишком многого от него сил;

– у человека мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для него способом;

– человек чувствует, что у других больше шансов решить эту проблему;

– пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать данную стратегию «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

Стратегия приспособления.

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Это означает то, что человек действует совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая.

Рассмотрим наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

– человека не особенно волнует случившееся;

– человек хочет сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

– человек чувствует, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

- человек понимает, что итог намного важнее для другого человека, чем для него;
- человек понимает, что правда не на его стороне;
- у человека мало власти или мало шансов победить;
- человек полагает, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или, считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, можно смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию.

#### Стратегия сотрудничества.

Следуя этому стилю, человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Эта стратегия требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других стратегий к конфликту, поскольку человек сначала «выкладывает на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждает их. Однако если у него есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для него значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Данная стратегия особенно эффективна, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства:

- особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта.

– стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство), при этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль

Такой подход рекомендуется использовать в следующих ситуациях:

– решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него уклониться;

– у человека тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

– у человека есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

– оба участника конфликта осведомлены в проблеме, и желания обеих сторон известны;

– обе вовлеченные в конфликт стороны хотят поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

–оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

– обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны уделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным.

Стратегия компромисса.

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не портит межличностные отношения и более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов:

- компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта;
- иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию;
- компромисс может принимать активную и пассивную формы (активная форма компромисса может проявляться в заключение четких договоров, принятие каких-то обязательств, пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях).

Стратегия компромисса наиболее эффективна в тех случаях, когда оба участника конфликтной ситуации хотят одного и того же, но знают, что одновременно это для них невыполнимо.

Рассмотрим типичные ситуации, в которых компромисс наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- один из участников желает получить решение быстро, потому что у него нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- человека может устроить временное решение;
- человек может воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение желания имеет для человека не слишком большое значение, и он может несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит человеку сохранить взаимоотношения, и он предпочитает получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Человек может выбрать этот подход с самого начала, если он не обладает достаточной властью для того,

чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, один участник частично удовлетворяете свои интересы, а другой – частично свои, при этом каждый из них всегда может в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как ему кажется, устраняет проблему ненадолго.

После выполнения рекомендаций по выбору той или иной стратегии поведения в конфликте, освоения алгоритма по урегулированию конфликтов в организации руководители могут осознать собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте и выработать новые успешные поведенческие модели, грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.

Результаты вторичной диагностики по изучению стиля поведения руководителей в конфликтной ситуации приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты вторичной диагностики по изучению стиля поведения руководителей в конфликте

№ п/ п	Стили поведения в конфликте					Ведущий стиль поведения
	Противо борство (0%)	Сотрудни чество (42,8%)	Компро мисс (42,8%)	Избе гание (14,3%)	Приспособ ление (0%)	
1	1	6	9	8	6	К.
2	5	5	11	6	3	К.
3.	5	9	8	4	4	С.
4	2	7	7	8	6	И.
5	0	6	9	7	8	К.
6	5	7	6	6	6	С.
7	2	5	11	8	4	К.

Проанализировав результаты вторичной диагностики, которая проводилась по тем же методикам, что и первичная, мы пришли к выводу, что заметно выражена положительная динамика.

Увеличилось число руководителей, использующих в разрешении конфликта такие стили поведения, как компромисс (3 человека – 42,8%) и сотрудничество (3 человека 42,8%), 1(14,3%) руководитель придерживается

стиля избегание в конфликте.

Приведем для сравнения результаты 1 этапа исследования:

Компромисс – 2 человека (28,6%)

Сотрудничество – 2 человека (28,6%)

Избегание – 2 человека (28,6%)

Приспособление – 1 человек (14,3%)

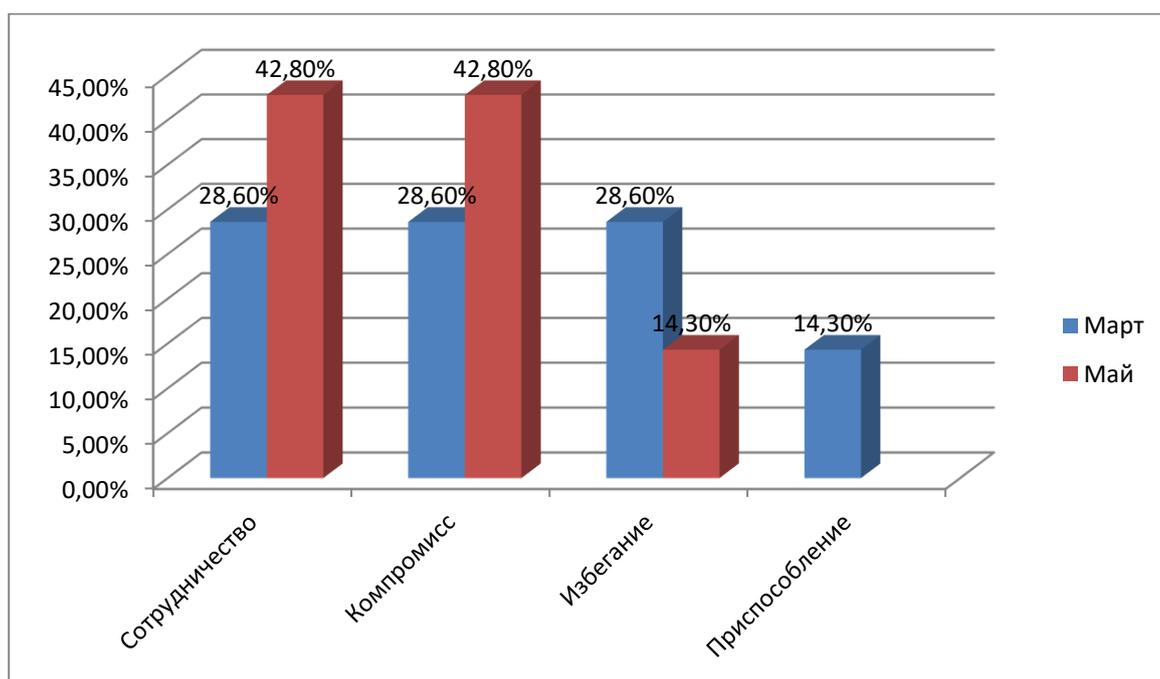


Рисунок 8 – Стиль поведения в конфликте

Положительный результат по 5-ти балльной шкале «мудрого поведения» в конфликте можно отметить у 6-ти испытуемых. Отрицательный результат отмечен у 1 испытуемого, что указывает на нежелание испытуемого выполнять данные рекомендации по урегулированию конфликтов.

Результаты вторичной диагностики по изучению «мудрого поведения» в конфликте представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты вторичной диагностики по изучению «мудрого поведения» в конфликте

Обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте	Не обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте
6(85,7%)	1(14,3%)

Приведем для сравнения результаты I и II этапа исследования:



Рисунок 9 – Самооценка «мудрого поведения» в конфликте

Результаты вторичной диагностики по изучению тактики поведения руководителей в конфликте

Приведем для сравнения результаты 1-го этапа исследования:

*«Избегающий конфликта»*

У большинства руководителей (42,8,%) средне выраженная тенденция к конфликтности, у 28,6% руководителей явно выражена тенденция к конфликтности и у 28,6% руководителей тенденция к конфликтности не выражена.

*«Действующий напролом»*

У большинства руководителей (57,1%) преобладает явная тенденция действовать напролом, у 1 руководителя (14,2%) средне выраженная тенденция действовать напролом, а у 2-х руководителей (42,8%) тенденция действовать напролом не выражена.

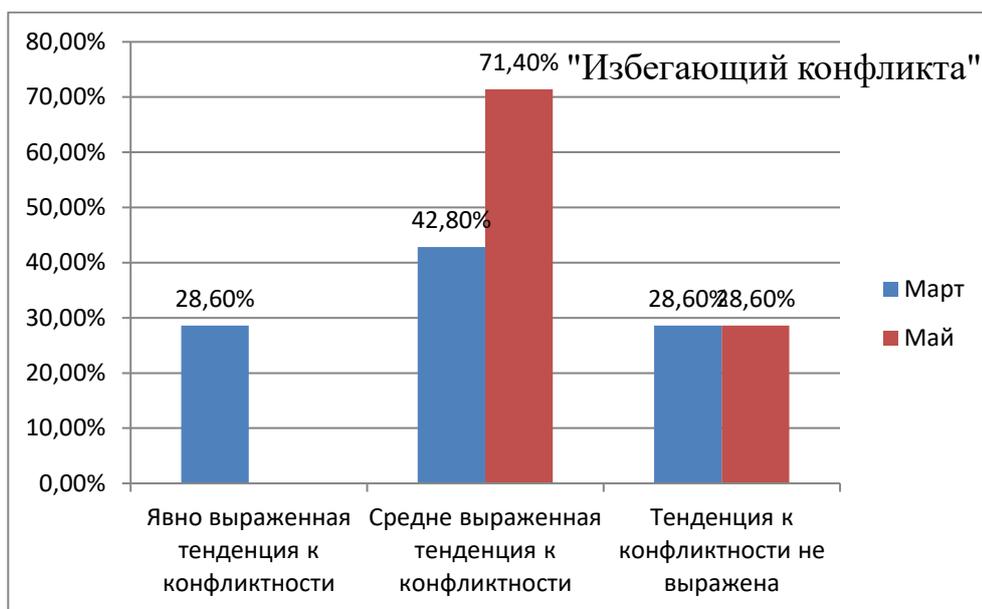


Рисунок 10 – Тактика поведения в конфликте

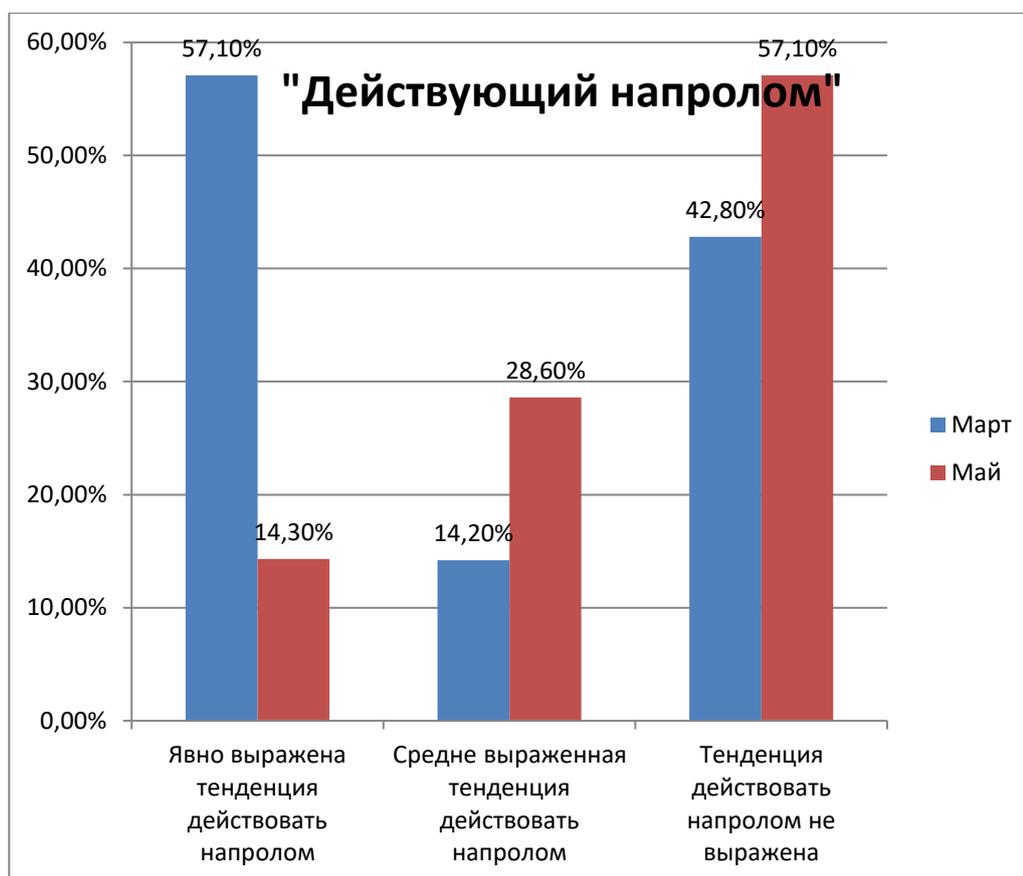


Рисунок 11 – Тактика поведения в конфликте

Следует отметить положительную динамику и в выборе тактики поведения в конфликте руководителями данного образовательного учреждения.

Проанализировав ответы испытуемых, мы пришли к выводу, что у 5-ти испытуемых (71,4%) средне выраженная тенденция к конфликтному поведению, у 2-х испытуемых (28,6%) тенденция к конфликтному поведению не выражена, руководители, у которых явно выраженная тенденция к конфликтности не выявлены. У 4-х испытуемых (57,1%) тенденция действовать напролом не выражена, у 2-х испытуемых (28,6%) средне выраженная тенденция действовать напролом и у 1 испытуемого (14,3%) явно выраженная тенденция действовать напролом.

## 2.2. Рекомендации по применению технологий рационального поведения руководителя в конфликте

Для изучения причин и видов конфликтных ситуаций, возникающих на в школе было проведено психологическое обследование руководителей среднего звена управления и педагогического коллектива. Анализ полученных ответов показал, что основные конфликты, происходящие в сменах, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (80%). Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие межличностные отношения в основном между учителями (20%).

Показательно, что, по мнению большинства опрошенных, в конфликтах виноваты обе стороны, т.е. и руководители, и работники. Причем конфликты затрагивают как сферу образовательного процесса, так и межличностные взаимодействия. В возникших конфликтах руководители в 50% случаев активно участвуют в них, а в 50% - наблюдают за их развитием, являясь пассивными участниками конфликтов.

По мнению самих руководителей среднего звена, до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты. В этой связи следует иметь в виду, что не все претензии подчиненных к руководителям могут быть удовлетворены, поскольку руководители среднего звена управления не могут изменить коренным образом условия труда или повысить заработную плату. Поэтому недовольство со стороны работников по таким вопросам не должно расцениваться как повод для конфликтов, поскольку устранение их причин не входит в компетенцию завучей.

Руководители среднего звена не вмешиваются в межличностные конфликты между учителями, что вполне можно посчитать обоснованным. В имеющихся конфликтах внутри коллектива учителей не наблюдается накала страстей, избыточного проявления агрессии в поведении работников. Конфликтное поведение выражается в спорах и выяснении отношений. Иногда наблюдается нежелание выслушивать своих коллег, упорно отстаивать свое мнение, в их поведении присутствуют агрессивные

тенденции. В случаях, когда руководители не принимают участия в конфликтах и не наблюдают их со стороны, служащие предъявляют претензии друг к другу (70 - 90% случаев), что свидетельствует о наличии агрессивных тенденций в поведении.

Проявление конфликтного поведения может частично объясняться и наличием отрицательных мотивов у работников, оно неразрывно связано с потребностно-мотивационной сферой личности. Руководители на вопрос: «Чего хотят добиться работники во время конфликта?» - единодушно отвечают, что они хотят добиться для себя привилегий либо требуют наказать других по каким-то причинам, а иногда просто «пошуметь», что на языке психологии называется проявлением агрессии в поведении. В отдельных случаях мастера смен не могут понять причины конфликта либо не вникают в них.

Представляет определенный интерес не только точка зрения руководителей по поводу возникающих конфликтов, но и самих работников. Для этой цели также применялся опросный лист, специально составленный для подчиненных. В результате анализа ответов учителей было выявлено, что мнения руководителей и работников относительно частоты проявления конфликтов совпадают.

То есть наличие конфликтов оценивается адекватно обеими сторонами, участвующими в нем. В 60 - 80% случаев виноватыми в конфликтах признают себя работники. В остальных случаях подчиненные возлагали ответственность за возникновение конфликтов на своих руководителей. Для психологического анализа интересен тот факт, что и сами руководители брали на себя ответственность за возникновение конфликтов.

Важно отметить, что в отделах, где конфликты оказывались частыми, по мнению подчиненных, руководители либо активно участвуют в урегулировании конфликтов, либо являются их пассивными участниками. В этих же сменах вина за возникновение конфликтов (в 50 - 70% ответов)

возлагается на руководителя или на обе стороны. О наличии организационных и межличностных конфликтов мнение подчиненных соответствовало мнению их руководителей.

При обследовании работников было выявлено наличие длительных, затяжных конфликтов, они составляли 30% от общего числа всех возникающих конфликтов. В этих случаях отношения после попыток урегулирования не налаживаются, и это подтверждает факт, что межличностные конфликты, как правило, не находят разрешения. Что касается формы проявления возникающих конфликтов, то большинство подчиненных считают, что они происходят из-за непримиримости позиций и упрямого отстаивания своей точки зрения. Однако трудно выявить доминирующую форму проявления конфликтов. В случаях проявления затяжных конфликтов ответственность за них подчиненные возлагали на своих руководителей (60 - 70% ответов). Лишь в 15 - 20% случаев признают свою вину за длительные, затяжные конфликты обе стороны: и руководители, и подчиненные. Частично это может быть объяснено недостатком опыта у молодых руководителей, их невнимательным отношением к подчиненным, неумением осознавать происходящее в подразделениях. Это в значительной степени характеризует недостаточную эффективность труда руководителей, что является серьезной проблемой системы управления.

Организационные конфликты, отмеченные в школе, относились к разряду тех, которые идут как «по вертикали», так и по «горизонтали».

Проведенное исследование показало, что в школе работникам свойственно ответственное отношение к труду. Конфликтные ситуации чаще всего вызываются бездеятельностью, пассивностью, безынициативностью отдельных работников, несмотря на общую тенденцию проявления интереса и ответственности за работу.

При анализе конфликтных ситуаций, связанных с проблемами общения, было выявлено, что недоверие и непонимание между

сотрудниками, а также несправедливое применение системы поощрений наиболее часто вызывают конфликты во многих сменах завода. Конфликтные ситуации, связанные с критикой руководства, перерастают в конфликты в 50% случаев. Несогласие с распоряжениями вышестоящих руководителей вызывало от 30 до 70% конфликтов между руководителями и подчиненными. Противоречивые указания руководства так же, как и несогласие с ними, приводят к возникновению конфликтов в системе «руководство - подчинение» в 60 случаях из 100. Следует также отметить, что в отделах, где часто наблюдаются конфликты, их вызывает реакция на критику со стороны работников, что является фактом неадекватного ее восприятия. При анализе межличностных конфликтов оказалось (как мы и предполагали), что в значительной степени они объясняются нежеланием отдельных лиц соблюдать традиции, этические нормы коллектива, считаться с точкой зрения другого человека, неуважением к личности, что является результатом низкого культурного уровня и недостаточного личностного роста. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рассогласование организационных и личностных целей. Показательно, что этот факт имел место в сменах, где руководителями являлись старые, опытные работники. К причинам возникновения и поддержания межличностных конфликтов следует отнести проявления грубости, неумение вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих товарищей по работе. Успешного разрешения межличностных конфликтов в обследуемых отделах работников выявить не удалось. Для характеристики межличностных отношений руководителя с подчиненными использовался модифицированный вариант методики Тимоти - Лири. Каждый, отвечающий на вопрос: «Каким можно считать поведение руководителя по отношению к работникам?», должен был отобрать из 128 карточек те, которые в большей степени, по его мнению, определяют отношение мастера к подчиненным.

На основании применения этой методики были оценены следующие характеристики: авторитаризм, эгоистичность, агрессивность, подозрительность, подчиняемость, дружелюбие, зависимость, альтруизм.

**Авторитаризм**, как определенный стиль поведения, характеризуется явно выраженной властью руководителя, директивностью его действий (вербальных и невербальных), единоначалием в принятии решений, систематическим контролем действий подчиненных. Такой руководитель не позволяет подчиненным вмешиваться в дела руководства, подвергать сомнению или оспаривать принятые им решения. Он четко разделяет свои права и обязанности подчиненных.

**Эгоистичность** руководителя включает уверенность в себе и своей правоте, независимость суждений, рационализм, т.е. деловитость в отношении всего, что может привести к личному благополучию, и равнодушие ко всему прочему.

**Агрессивный стиль** выражается в наличии большой силы воли, настойчивости в достижении целей, консерватизме. Такой руководитель открыт, прямолинеен, порой раздражителен. При сопротивлении со стороны подчиненного проявляет недружелюбие, гнев и агрессию, проявляет упрямство из принципа.

**Подозрительность** в отношениях указывает на неудавшегося лидера. Он всегда в оппозиции, недоверчив, сопротивляется влиянию извне, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Ведет с подчиненными оборонительную «войну». Он тайно тщеславен, подозрителен и мстителен.

**Подчиняемость** характеризуется уступчивостью в отношениях с подчиненными. Такой руководитель ощущает комплекс вины и неполноценности, социально плохо приспособлен, имеет заниженную самооценку. Ему свойственно самобичевание, робость и безынициативность.

**Дружелюбие** не является типичной формой отношений между руководителем и подчиненными на производстве. Оно характерно для

незрелых, инфантильных, несамостоятельных людей, которые ищут защиты. Это - ведомый тип личности.

**Зависимость** подразумевает ориентацию на мнение других людей, боязнь общественного мнения, поиск социального одобрения, повышенную внушаемость. В коллективе такой руководитель общителен, активно сотрудничает с лидером, в достаточной степени демократичен.

**Альтруизм** характеризуется отзывчивостью и наличием эмпатии, эмоциональной реактивности, чувствительности к поведению других лиц, умением сопереживать. Такой руководитель способен на самопожертвование, самоотдачу, бескорыстие, склонен к опеке над подчиненными. Он обязателен и исполнительен. Оценка подчиненными своих руководителей показала, что у 42% руководителей смен отмечается склонность к авторитаризму в отношениях с подчиненными.

Что касается таких качеств, как подчиняемость, зависимость, то, по оценкам учителей, они присущи некоторым из руководителей. Следует отметить как положительный факт, что 30% руководителей, по оценке работников, отличаются дружелюбием по отношению к подчиненным, и в 80% они оценивались еще и как альтруисты.

Следует отметить, что авторитарность руководителя нередко «уживается» с альтруизмом. В тех сменах, где имеются такого рода руководители, до 80% всех конфликтов связаны с производственной сферой и достаточно быстро разрешаются. Причем эти конфликты не сопровождаются стрессами у работников. Если конфликт возникает, то руководитель дает возможность подчиненным самим справиться с ним, позволяя конфликтующим сторонам примириться. Следует при этом отметить, что в таких сменах не бывает конфликтов, связанных с невыполнением заданий. Они возникают, как правило, из-за безынициативности некоторых работников, о чем говорилось выше. В этих же сменах не принято критиковать руководителей.

При авторитарном и агрессивном стилях руководства резко снижаются конфликтные ситуации. Основные претензии руководителей к подчиненным связаны с недостаточным проявлением активности работников по выполнению заданий и поручений. Межличностные конфликты главным образом проявляются между работниками и лишь в отдельных случаях - между руководителями и подчиненными. Практически не удалось выявить разрешения межличностных конфликтов.

### **Рекомендации по внедрению технологии рационального управления конфликтами**

Первое что необходимо сделать, это признать, что конфликт существует, признать наличие противоположных сторон, целей у оппонентов, выявить самих этих участников. Иногда разногласия существует уже давно, сотрудники страдают, а открытого признания его нет. Каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

Второй важный шаг: определение возможности переговоров. После признания, что конфликт существует и его невозможно решить "с ходу" целесообразно договориться проведения переговоров, при этом уточнив, каких именно переговоров: с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Третье. Согласовать процедуру переговоров, т.е. определить, когда, где, как начнутся переговоры, иными словами оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Четвертое важное мероприятие это выявление круга вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в определении того что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются первые совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются разногласия и возможные варианты сближения позиций.

Пятое. Разработать выявленные варианты решений. Конфликтующие при совместной работе предлагают несколько различных вариантов решений, удовлетворяющих их разногласие, с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

На шестом этапе принять согласованное решение. После рассмотрения всех возможных вариантов, кроме того при взаимном обсуждении и при том, что стороны приходят к соглашению, наиболее целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

И, наконец, реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Многие конфликты можно решить путем переговоров, следовательно, для оперативного решения конфликтов, не обходимо раз в неделю проводить собрания сотрудников и выслушивать претензии работников. В результате чего мы можем не только разрешить или предотвратить конфликт, но и может быть понять, как ускорить процесс работы, что является причиной ошибок в работе и многое другое.

Кроме того, руководитель не всегда в состоянии разрешить конфликт. Для этого можно рекомендовать создание конфликтной комиссии, обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц.

Обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в

управленческой деятельности в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста.

Необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам, и при котором можно чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса.

Следующий этап разработать методы для отсева конфликтных сотрудников при приеме на работу. Целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих, кого-то может уволить, некоторых перевести в другие отделы.

Еще одним важным мероприятием по управлению конфликтами является нормализация психологического состояния сотрудников. Для этого необходимо иметь психолога, на которого будет возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов. Психолог будет вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе, а также участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам); разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям и др.

Если на предприятие нет возможности ввести новую должность психолога, то необходимо хотя бы раз в год проводить психологические

тренинги и деловые игры среди сотрудников, в ходе которых будут выявлены и устранены или сглажены конфликтные ситуации.

Привлечение работ психолога позволит сэкономить время, которое генеральный директор тратит на разрешение конфликтов и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Так как для организационного климата важным являются отношения между организацией и сотрудниками, а также между начальниками и подчиненными, то для его улучшения особое внимание необходимо уделять:

- интеграции целей предприятия и личных целей сотрудников;
- демократическому функционированию предприятия и возможности максимального участия сотрудников в ее деятельности;
- равноправию и проведению справедливой политики и практики в отношении сотрудников;
- взаимному доверию, вниманию и поддержке на различных уровнях предприятия;
- открытому обсуждению конфликтов и стремлению избежать конфронтации;
- признанию потребностей и ожиданий сотрудников, их индивидуальных особенностей и различий;
- проявлению внимания к условиям труда сотрудников. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем.
- обеспечению возможности личного развития и карьерного роста;
- чувство приверженности и лояльности по отношению к организации, каждый сотрудник должен ощущать себя значимым и важным ее членом.

Для профилактики возникновения конфликтных ситуаций руководящему звену компании можно предложить провести

"обезоруживание" выявленного неформального лидера. Для этого необходимо отметить старание и работу неформального лидера путем награждения его грамотой и денежной премией или ценным подарком на общем собрании коллектива.

Для сокращения числа конфликтных ситуаций и совершенствования их процесса следует уделять внимание таким чертам предприятия как характер властной структуры, организация работы, модели коммуникации, официальным правилам и положениям.

Для урегулирования конфликта большое значение могут также иметь надлежащий стиль лидерства и метод управления, основанный на участии и поддержке, что проявляется как демонстрация чувства уважения и доверия, стимулирования самосовершенствования подчиненных, создание атмосферы сотрудничества. Стиль лидерства и управления, основанный на участии, также способствует усилению приверженности сотрудников организации.

Уделять большое внимание стимулированию труда и мотивации работников. Проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов.

На основе анализа причин возникновения конфликтов разработана система мероприятий для управления конфликтными ситуациями:

- 1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;
- 2) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц;
- 3) обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности;
- 4) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию

поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

### **Технологические приемы разрешения:**

1. Уясните ситуацию, ответив себе на вопросы:

- Насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки ожесточений одной или обеих сторон?

- Достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?

- С каким личностным барьером — установки, темперамент, характер, “нервозность” — вы столкнулись?

- Что важнее для дела — возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации отношений. Открыто взять на себя долю вины и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассмотреть деловую, не эмоциональную сторону конфликта.

Использование этих рекомендаций в управленческой практике поможет директору школы не только эффективно разрешать конфликтные ситуации, но и сохранять в коллективе безопасную психологическую среду.

### **Рекомендации по реагированию на конфликтное поведение**

1. Человек попадет в различные жизненные ситуации. И конфликты тоже часто становятся нашими сопровождающими в жизни. Как реагировать на такие ситуации?

2. Главное — внутреннее принципиальное отношение.

3. Мудрость. Мудрый человек, не зависимо от возраста на все смотрит сверху и широко, агрессивность среди людей - явление естественное и реагировать на каждый выпад будет себе дороже.

4. Понимание другого. Почему человек ведет себя конфликтно? Причин может быть множество. Но скорее всего он не может справиться с какой-либо ситуацией. Поймите его, помогите ему или просто пройдите мимо.

5. Внутренняя безмятежность и сохранение достоинства. Душевно здоровый человек унижен и оскорблен быть не может. “Здесь могут низко поступить, унижить нас они не могут!”. Если вы знаете себе цену, с чего вы поверите словам другого? И из лимона можно сделать лимонад: обратите внимание на то, как воспринимают вас окружающие, что особо подмечают.

6. Ваша ответная агрессия — неконструктивна. Как правило, она вызывает ответную агрессию.

7. Миролюбие — ваш союзник.

8. Будьте готовы признать свою вину. Пока вы считаете виновным другого, он будет защищаться и видеть виновным только вас.

9. Не будьте мстительны. Человек, плохой для вас, абсолютно может не являться таковым для других.

### **Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации**

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет,

каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не

исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

### 2.3. Результаты экспериментальной работы

Экспериментальной базой данного исследования являлось МАОУ «СОШ № 13 Г. ЧЕЛЯБИНСКА». В эксперименте приняли участие руководители в количестве 7 человек. Возрастная группа испытуемых входила в рамки 30-48 года.

Подводя итог можно сделать следующие выводы. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидами и группами и между группами.

Потенциальные причины конфликта: совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также неэффективная коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Психологическое и социологическое исследование, проведенное в группе руководителей, служащих показало, что структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над

поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей во всем, а, чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов.

В процессе реализации технологии мы использовали пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. Компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Анализ результатов исследования показал, что основные конфликты, возникающие в школе, составляют межличностные (50%) и межгрупповые конфликты (32%). Большая часть межличностных конфликтов происходящих в организациях, относятся к сфере производственных отношений между руководителями и подчиненными (80%). В возникших конфликтах руководители в 50% случаев активно участвуют в них. По мнению руководителей, до 30% конфликтных ситуаций не находят своего разрешения, переходя в межличностные конфликты, в которые как правило не вмешиваются руководители среднего звена управления.

Проявление конфликтного поведения может частично объясняться неудовлетворением личностных мотивов, прежде всего: отсутствие карьерного роста, низкая заработная плата, плохой психологический климат в коллективе, давление со стороны руководителей.

Однако большая часть опрошенных учителей (50-70%) обвинили руководителей в возникновении конфликта и неэффективном его разрешении. В 30% случаев возникают затяжные межличностные конфликты, которые не находят разрешения и ответственность за эти конфликты в 60-70% сотрудники возлагают вину на руководителей. Возникновение и развитие конфликта связаны с личностью руководителя и стиля управления. У 43% руководителей подразделений отмечается склонность к авторитаризму в отношениях с подчиненными, 30% менеджеров среднего звена управления, по оценке работников, отличаются дружелюбием по отношению к подчиненным, и в 40% они оценивались еще и как альтруисты и конфликты в этих организациях быстро разрешаются и не приводят к стрессам. Там, где мягкие, безинициативные, подчиняющиеся руководители, возникают затяжные конфликты. При авторитарном и агрессивном стилях руководства резко снижаются конфликтные ситуации в коллективе

Согласно технологии, предлагаем построить процесс разрешения конфликтов на следующих положениях:

1. процесс разрешения конфликта необходимо осуществлять таким способом, чтобы свести к минимуму его негативные последствия;
2. способствовать максимальному проявлению позитивных функций конфликта;
3. стремиться к конструктивному разрешению конфликта, удовлетворению интересов всех участников.

Разрешение конфликта базируется на использовании переговоров между конфликтующими сторонами непосредственно (с помощью прямых переговоров), либо с участием третьей стороны. Поэтому подготовка и осуществление программы действий по разрешению конфликта фактически является подготовкой и осуществлением переговорного процесса в той или иной его форме.

Необходимо выполнять основные этапы процесса конструктивного

воздействия на конфликт, а именно: подготовка плана; осуществление программы; выполнение соглашений по урегулированию или разрешению конфликта.

Так как на каждом этапе этого процесса решаются специфические задачи, то подготовка плана должна включать: анализ конфликта; определение стратегии; разработку программы урегулирования или разрешения конфликта.

Задачей определения стратегии является выявление необходимых компонентов для осуществления плана воздействия на конфликт.

Осуществление стратегии переговоров должно предусматривать реализацию следующих задач:

- определение проблемы. Без точного определения проблемы невозможно разработать стратегию преодоления конфликта;
- выявление внешних факторов, оказывающих влияние на конфликт.

Таковыми внешними факторами могут быть стремление сторон завершить переговоры к определенному сроку (временной фактор), воздействие на переговоры законодательных процедур, необходимость специальных усилий по обеспечению присутствия на переговорах нужных лиц;

- определение цели воздействия на конфликт. Цель переговоров, как правило, – это достижение соглашения. Целью может быть также обмен информацией, выявление спорных вопросов и интересов сторон, установление альтернативных путей решения проблемы, разработка рекомендаций;

- выбор структуры встречи;
- установление конкретных шагов в процессе воздействия на конфликт;
- формирование состава участников переговоров. Выбор участников переговоров зависит от формы представительства на переговорах. Например, участниками переговоров могут быть выбранные представители сторон или в них могут принимать участие все заинтересованные лица;
- распределение других ролей на переговорах.

Подразумевается не только установление непосредственных участников переговоров, но и их инициаторов, ответственных за проведение собрания и экспертов.

Программа конструктивного воздействия на конфликт должна включать: принятие процедур переговоров; обмен информацией; выработку вариантов возможного решения проблемы, достижение соглашения.

Эффективную программу и стратегию конструктивного влияния на конфликт предлагаю основывать на следующих принципах:

1. Преодоление конфликта предполагает не только рассмотрение различного рода процедур, направленных на решение возникающих проблем, но и учет отношения между конкретными людьми.

2. Невозможно уладить конфликт, не понимая сути проблемы, которая его вызвала. Анализируя информацию о конфликте, необходимо понять истинные цели конфликтующих сторон.

3. Стратегия воздействия на конфликт должна быть тщательно продумана и ее следует придерживаться неукоснительно.

4. Прогресс на переговорах требует нормальных, рабочих взаимоотношений между конфликтующими сторонами.

5. Переговоры должны начинаться с конструктивного определения проблемы – установления главного спорного вопроса, который должен рассматриваться всеми конфликтующими сторонами как общая проблема.

6. Решение спорного вопроса зависит от непосредственного участия в его разработке конфликтующих сторон.

7. Долговременные соглашения основываются на интересах, а не на позициях сторон.

8. Процесс выработки соглашения по преодолению конфликта должен быть гибким, то есть видоизменяться по ходу обсуждения спорных вопросов и изменений в отношениях между сторонами.

9. В ходе подготовки к переговорам необходимо предусмотреть сложности, возникновение которых может помешать успешным переговорам.

Определите заранее линию поведения в таких случаях.

10. Не следует предпринимать что-либо до тех пор, пока нет уверенности, что это будет выполнено качественно.

Не всегда конфликты можно трактовать в качестве положительного или отрицательного явления. В тоже время, я считаю, что лучше принимать меры по предупреждению конфликтов, нежели допускать их возникновение.

Считаем необходимым разработать программу по профилактике конфликтов, которая заключается в организации исключительных и минимальных вероятностей возникновения конфликтных ситуаций. Целью такой программы должно явиться предупреждение разногласий сторон (например, администрации и персонала).

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Так как следствием конфликта может выступать уход работника с предприятия, возникновение текучести кадров, предлагаю рассмотреть ряд методов поддержания и развития сотрудничества:

1. согласие, состоящее в том, что возможного противника вовлекают в совместную деятельность;

2. практическая эмпатия, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия и готовности ему помочь;

3. сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;

4. взаимное дополнение партнеров, которое состоит в использовании таких черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;

5. исключение социальной дискриминации, которое запрещает подчеркивание различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другим;

6. неразделение заслуг – этим достигается взаимное уважение, и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды;

7. психологический настрой;

8. психологическое «поглаживание», которое означает поддержание хорошего настроения, положительных эмоций.

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно же, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между членами коллектива, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникает, – помогает его разрешить.

Деятельность по предупреждению конфликтов может осуществлять сам руководитель организации. Она может вестись по четырем основным направлениям:

1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций; справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации. Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в российском обществе. К объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение существующих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократились бы;

2) разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту.

Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом;

3) успокаивающая материальная среда, окружающая человека. К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других показателей, окраску помещений в спокойные тона, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

Оценка экономической эффективности разрешения конфликтов и повышения производительности труда в коллективе

Основываясь на результатах исследований трудовых коллективов в ряде организаций, можно выделить наиболее достоверный вариант оценки состояния отношений в коллективе:

1. Если неудовлетворенность не превышает 20%, ситуацию можно считать нормальной;
2. Если неудовлетворенность находится в пределах от 20 до 40%, ситуация становится неустойчивой;
3. От 40 до 70% – показатель предкризисного состояния отношений;
4. От 70 до 100% – ярко выраженный кризис.

Опираясь на эти данные, можно использовать следующую формулу для вычисления социально-психологической напряженности в коллективе:

$$K = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) / n = 0,7.$$

Где K – коэффициент социальной напряженности;

x1 – фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

x2 – фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

x3 – другие факторы (процент неудовлетворенности);

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

Таким образом, из 100% опрошенных, 50% неудовлетворены рабочим местом, 50% – графиком работы, 80% – заработной платой, 70% – условиями труда, 100% – экономическим кризисом.

$$K = (100 + 50 + 50 + 80 + 70) / 5 = 0,7.$$

Значение  $K = 0,7$  соответствует неудовлетворенности более чем 70% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе МАОУ «СОШ № 13 Г. ЧЕЛЯБИНСКА».

В соответствии с целью и задачами исследования были выбраны следующие методики: Тест опросник К. Томаса, упражнение «Самооценка «мудрого поведения» в конфликте», тест «Тактика поведения в коллективе».

Анализ результатов диагностики показал, что большинство руководителей данной образовательной организации придерживаются трех стилей при разрешении конфликтных ситуаций – это компромисс (28,6%), сотрудничество (28,6%) и избегание (28,6%) , 1 руководитель применяет стиль приспособления (14,3%). Такой стиль поведения, как противостояние, руководителями данной образовательной организации в разрешении конфликтов не применяется.

#### Выводы по второй главе

Таким образом, нами выявлено, что наиболее распространенными стилями поведения в конфликте в данной образовательной организации являются компромисс, сотрудничество и избегание.

В ходе этого этапа также было выявлено, что из 7 руководителей - 4 (57,2%) обладают достаточными признаками «мудрого поведения» в

конflikте, а 3 руководителя (42,8%) не обладает достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

Проанализировав ответы испытуемых, мы пришли к выводу, что у большинства руководителей данного образовательного учреждения средняя выраженная тенденция к конфликтности (42,8%) и у 57,2 % руководителей преобладает тенденция действовать напролом.

На основе анализа полученных результатов руководителям данной образовательной организации были даны рекомендации по урегулированию конфликтов в организации, а также рекомендации по выбору той или иной стратегии поведения в конфликте.

По результатам вторичной диагностики выявили, что многие руководители стали осознавать собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте и стали вырабатывать новые успешные поведенческие модели, грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе. Проанализировав результаты исследования, мы пришли к выводу, что заметно выражена положительная динамика.

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нами было проведено исследование, целью которого являлось определить роль руководителя образовательной организации в решении конфликтов в педагогическом коллективе и выделить основные способы выхода из конфликтных ситуаций. В ходе исследования были поставлены и решены теоретические и практические задачи.

Для этого был проведен теоретический анализ проблемы решения конфликтов в психолого-педагогической литературе. В результате мы выяснили, что данная проблема в психологии не определена однозначно, существует множество определений и классификаций конфликта и теорий о конфликтологии.

Также были рассмотрены стратегии поведения руководителя в эффективном решении конфликта. Здесь столкнулись с разными их классификациями, но суть основных стратегий сохраняется, отличие наблюдается в названии. Большинство психологов выделяют пять основных стратегий поведения в конфликте.

В работе рассматривалась проблема решения конфликта руководителем в коллективе. По данной проблеме были предложены рекомендации для руководителя. Методическая основа исследования состояла из опросника К. Томаса упражнения «Самооценка «мудрого поведения» в конфликте», теста «Тактика поведения в конфликте». В ходе работы:

выяснили, что стратегия конфликтного поведения руководителя влияет на эффективность процесса разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;

определили стратегии, при которых была выявлена самая эффективная деятельность руководителя в решении конфликтов в данной организации, ею оказалась стратегия компромиссов и сотрудничества;

предложили практические рекомендации по предупреждению конфликтов и способам выхода из них.

Важным моментом в деятельности руководителя в разрешении конфликтных ситуаций является его непредвзятость и умение отыскать корень проблемы. Также отметили, что важным фактором для продуктивного разрешения конфликтов в педагогическом коллективе является умение бесконфликтного взаимодействия самого руководителя и его самообучение и саморазвитие в этом аспекте.

Таким образом, была подтверждена выдвинутая гипотеза и достигнута цель исследования. Доказали, что эффективность разрешения конфликтов в педагогическом коллективе зависит от выбора правильной стратегии поведения руководителя.

Делая общий вывод по аттестационной работе, можно сказать следующее.

Ответственность за любые конфликтные ситуации в организации всегда несет руководитель, именно поэтому ему очень важно уметь разбираться в людях, знать методы, механизмы и инструменты влияния на персонал своего предприятия. Кроме того, начальник должен не просто противостоять неисполнительным и недисциплинированным сотрудникам, но и уметь быстро найти способ преодоления конфликтной ситуации.

Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт.

Безусловно, конфликты вредны, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, замедляют процесс принятия решений. Но конфликты могут иметь и некоторые позитивные аспекты. В философии есть закон «единства и борьбы противоположностей». Согласно этому закону конфликты в организации являются источником инноваций и стимулами к необходимым изменениям. Запретить конфликты естественно невозможно, но возможно создать условия, при которых они не будут мешать организации развиваться.

Разработкой программы мероприятий по управлению конфликтами обычно занимаются психологи, состоящие в штате организации или сторонние консультанты в области конфликтологии. Любая организация -

это, прежде всего ее персонал. Поэтому особое внимание стоит уделить коррекции и правильной постановке системы подбора персонала. А чтобы грамотно сформировать критерии отбора специалистов, необходимо сформулировать и зафиксировать основные цели, принципы работы и правила поведения, принятые в данной структуре. Через эту призму критериев и просматривают сотрудников, желающих трудоустроиться. Помимо классической работы с документами уместно провести 2-3 расширенных собеседования, на которых не только выявляются профессиональные навыки и определяются личностные характеристики кандидатов, но и с помощью положительно зарекомендовавших себя методик определяются цели и ценности сотрудника, свойственные ему стратегии поведения в повседневных ситуациях, тестируются его способности реагирования в кризисные моменты. Если прослеживается совпадение полученных данных о сотруднике с ценностями организации, то его можно рассматривать, как кандидатуру на заполнение вакансии. Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов, четко определить критерии, по которым будет оцениваться его труд, очень четко сформулировать и документально зафиксировать должностные обязанности. Одним из инструментов преодоления и предупреждения конфликтов являются корпоративные праздники, где общение в неформальной обстановке способствует сближению, нахождению общих интересных тем иногда совсем не связанных с работой.

Резюмируя все вышеизложенное, можно говорить о том, что конфликты это неотъемлемая часть рабочего процесса в абсолютно любой организации. Важно уметь разрешать конфликтные ситуации, таким образом, чтобы решение проблемы было для всех компромиссным и взаимоприемлемым, либо каждая из сторон считала бы его таковым. Но для этого необходимы знания, навыки и умение разрешать конфликты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2017. – 441 с
2. Асадов, А.Н. «Конфликтология: учебное пособие» / А.Н. Асадов. – Санкт-Петербург. Издательство СПбГУЭФ, 2013
3. Бабосов, Е.М. Типология социальных конфликтов / Е.М. Бабосов // Социология конфликтов. – Минск, 2001. – 118 с.
4. Базаров, Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров. – <http://www.management.com.ua/be/be038>
5. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика / Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2017. – 160 с
6. Выготский, Л.С. Собрание сочинений: в 6 т. / Л.С. Выготский // Гл. ред. А.В. Запорожец. – Т. 3 : Проблемы развития психики / Под.ред. А.М. Матюшкина. – М.: Педагогика, 1983. – 369 с
7. Вэттен, Д.А., Камерон, К.С. «Развитие навыков менеджмента» / Д.А. Вэттен., К.С. Камерон. – Санкт-Петербург. Издательский дом «Нева», 2004
8. Галенко, В.П., Страхова, О.А., Файбушевич, С.И. «Как эффективно управлять организацией?» / В.П. Галенко., О.А. Страхова., С.И. Файбушевич. – Москва. Бератор, 2000
9. Глазл, Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл // пер. с нем. – Калуга.: Духовное познание, 2019. – 510 с.
10. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина. – Л., 1982
11. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов издателей "Тандем". Издательство "ЭКМОС", 2018. – 320с.

12. Гулякова, С.Л. Развитие представлений о современной информационной картине мира как фактор готовности выпускников вуза к профессиональной деятельности : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Светлана Леонидовна Гулякова. – Москва, 2007. – 133 с.
13. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 142-147.
14. Денисова, О.П. Формирование психологической готовности студента - будущего менеджера к управленческой деятельности : дис. ... канд. психол. наук 19.00.07 / Оксана Петровна Денисова. - Самара, 2007. – 193 с.
15. Дубровская О.Ф. «Конфликт: что о нем нужно знать» // Справочник кадровика. – 2001, №5
16. Дмитриев, А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев. – М. : Альфа-М, 2018. – 244 с.
17. Елагина, М.Ю. Психологическая готовность к рискам инновационной деятельности руководителей учреждений общего образования: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Елагина Марина Юрьевна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 170 с
18. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с
19. Журавлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. – М.: Российское педагогическое агентство, 1995г. - 184с.
20. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт / Ю.В. Запрудский. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 1992.
21. Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии : Курс лекций / Д.П. Зеркин. – М.: Феникс, 1998. – 480с.
22. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 352с.
23. Зобов, А.М. Метод изучения ситуаций (casestudy) в образовании: его история и применение / А.М. Зобов. Электронный ресурс. – URL: <http://www.elitarium.ru/2006/>

24. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: АСПЕКТ ПРЕСС, 2002. – 415 с.
25. Ильин, В.И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт / В.И. Ильин. – 1999, №3. – С. 28-29
26. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 302 с.
27. Кленова, М.А. Взаимосвязь представлений о риске и готовности к рискованному поведению с социально-психологическими характеристиками личности : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Милена Александровна Кленова. – Саратов, 2011. – 220 с.
28. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. – М.: Академия, 2019 – 304 с
29. Климов, Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. Пособие / Е.А.Климов. –М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЕК", 2001. – 192с.
30. Климова, Т.Е. Педагогическая диагностика: учеб.пособие / Т.Е. Климова. – Магнитогорск :МаГУ, 2000. – 124 с.
31. Ковров, А.В. Психологические аспекты ведения переговоров / А.В. Ковров. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 200 с.
32. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. [Электронный ресурс]. – URL: <http://didacts.ru/dictionary/1024/word/>
33. Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер // Пер. с англ. – М.: Идеф-Пресс, Дом интеллектуальной книги. – 2018. – 295 с
34. Козырев, В.А. Гуманитарная образовательная среда. Языковая культура / В.А. Козырев – СПб., 2009. – 78 с
35. Конфликтология: Учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лушакова и др.; Под ред. Проф. В.П. Ратников, - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001

36. Краевский, В.В. Методология педагогики: новый этап / В.В. Краевский, Е.В. Бережнова. – М.: Академия, 2008. – 400 с.
37. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. – М.: «Инфра-М», 2002. – 315 с
38. Кузьмина, Н.В. Методы исследования педагогической деятельности / Н.В. Кузьмина. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1970. – 144 с.
39. Курбатов, В.И. «Стратегия делового успеха»/ В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону. Издательство «Феникс», 1995
40. Леванов, Е.А. «Игра в тренинге: возможности игрового взаимодействия»/ Е.А. Леванов. 2007.
41. Литовченко, С.Е. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / С.Е. Литовченко, М.И. Корсаков // Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 144 с.
42. Малиновский, А.А. Кодекс профессиональной этики: понятие и юридическое значение / А.А. Малиновский // Журнал российского права. – 2008. – № 4. – С. 39-44.
43. Мескон, М. Основы менеджмента (пер. с англ.) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Издательство: Дело, 2007. – 704 с.
44. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Дж. Робертс. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – 260 с.
45. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
46. Минзов, А.С. Модели PR и тенденции их развития в условиях информационного общества / А.С. Минзов // Системный анализ в науке и образовании: электронный журнал <http://www.sanse.ru/ejournal/search/>
47. Мириманова, М.С. Конфликтология / М.С. Мириманова. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
48. Митина, Л.М. Психология профессионального развития / Л.М. Митина. – М., 2008. – 220 с

49. Никифоров Г.С. «Психология менеджмента» / Г.С. Никифоров. - Харьков. Издательский Гуманитарный Центр, 2002
50. Новиков, А.М. Методология образования / А.М. Новиков – М.: «Эгвес», 2006. – 488 с
51. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М.: Физматлит, 2007. – 584 с.
52. Образовательная платформа Prezi.com. [Электронный ресурс] – URL: [www.prezi.com](http://www.prezi.com)
53. Орлова Т.В. «Конфликты в коллективе: как их избежать» / Т.В. Орлова.//Справочник кадровика. – 2002, №8
54. Орлов, Е.В. Педагогика управления [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ni-centr.ru/chitalnyj-zal-centra/teoriya/pedagogika-upravleniya/>
55. Панфилова, А.П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А.П. Панфилова и др.: под ред. В.П. Соломина. – СПб.: Питер, 2004. – 236 с
56. Педагогический энциклопедический словарь / Гл. ред. Б.М. Бим-Бад. – М. : Большая Российская энциклопедия, 2002. – 528 с.
57. Полонский, В.М. Словарь по образованию и педагогике /В.М. Полонский. – М.: Высш. шк., 2004. – 512 с.
58. Поташева, Г.А. Синергетический подход к управлению / Г.А. Поташева. – М.: Инфра-М 2011 – 160 с.
59. Пригожин, А.И. Методы развития организации / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
60. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под ред А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000.- 560с. (с. 441-448)
61. Рогов, Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании / Е.И. Рогов. /в 2-х томах. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2000 г.
62. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн – СПб.: Питер, 2004. – 713 с.

63. Скотт, Дж. Способы разрешения конфликтов / Дж. Скотт. – Киев, 1991. – 192 с.
64. Слостенин, В.А. и др. Педагогика / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с
65. Слостенин, В.А. Педагогика: инновационная деятельность / Л.С. Подымова, В.А. Слостенин. – М.: ИЧП, Издательство «Магистр», 1997. – 308 с
66. Современная энциклопедия, 2000. [Электронный ресурс]. URL: <http://dic.academic.ru/library.nsf/enclp/Спивак> В.А. «Организационное поведение и управление персоналом»
67. Социальное управление // Глоссарий. ru [Электронный ресурс]. URL: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_fors.cgi](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_fors.cgi)
68. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов и др. – М.: Книжный Дом, 2018. – 1312 с.
69. Степанов, Е.Н. Педагогу о современных подходах и концепциях воспитания / Л.М. Лузина, Е.Н. Степанов. – М.: ТЦ Сфера, 2018. – 224 с.
70. Толковый словарь [Электронный ресурс]. – URL: <http://tolkslovar.ru/ie2339.html>
71. Тонков, Е.Е. Теоретические основы педагогического управления организационными конфликтами (на материале правоохранительной деятельности) :дис. ... д-ра пед. наук / Евгений Евгеньевич Тонков. – Белгород, 2000. – 434 с.
72. Управление персоналом // под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с
73. Управление персоналом организации // под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 168 с.
74. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» //Российская газета. –

31.12. 2012. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rg.ru/printable/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>

75. Фельдштейн, Д.И. Психология развития человека как личности: в 2 т. / Д.И. Фельдштейн. – М.: МПСИ/МОДЭК, 2015. Т. 1. – 568 с.

76. Хорни, К. Ваши внутренние конфликты / К. Хорни. – СПб., 1997. – 276с.

77. Цой, Л.Н. Практическая конфликтология / Л.Н. Цой. – М., 2017. – 233 с

78. Чумиков, А.Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. – М., 1995. – 193 с.

79. Шалаев, И.К. От образовательных сред к образовательному пространству: понятие, формирование, свойства / И.К. Шалаев, А.Л. Веряев // Педагог. - 1998. – С.23-27.

80. Шаленко, В.Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения. / В.Н. Шалаев. // Социальный конфликт. 1999. - №3. - С. 11.

81. Шакуров, Р.Х. Социально - психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров– М., 1990.

82. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск, 2006. – 211 с.

83. Щедровицкий, Г.П. Мышление. Понимание. Рефлексия. / Г.П. Щедровицкий. – М., 2015. – 800 с

84. Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В.Е. Щербак–ЭКО. 1990, №11.

85. Щербакова, Т.Н. К вопросу о структуре образовательной среды учебных учреждений / Т.Н. Щербакова // Молодой ученый. – 2012. – №5. – С. 545-548.

86. Этический кодекс компании. Требование времени [Электронный ресурс]. – URL: [http://dlearning.ru/articles/?ELEMENT\\_ID=302](http://dlearning.ru/articles/?ELEMENT_ID=302)

87. Юдин, Э.Г. Системный подход и принцип деятельности / Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1978. – 391 с.
88. Юрочкина, Е.Ю. Регулирование коллективных трудовых конфликтов в системе социального партнерства: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Елена Юрьевна Юрочкина. – М., 2004. – 24 с.
89. Якунин, В.А. Педагогическая психология / В.А. Якунин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., Изд-во Полиус, 1998. – 639 с.
90. Янг, С. Системное управление организацией / Стенли Янг. – М.: Дело, 2020. – 455 с

**ТЕСТ ОПРОСНИК К.ТОМАСА**

*Инструкция.* Перед вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет разновидности ответов -«А» и «Б». Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите то утверждение («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в опросном листе теста.

1

А) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2

А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я пытаюсь уладить спорный вопрос с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4

А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5

А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

А) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б) Я стараюсь добиться своего.

7

А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться главного.

8

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12

А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14

А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15

А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18

А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19

А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20

А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21

А) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и позицией другого человека.

Б) Я отстаиваю свою позицию.

23

А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24

А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25

А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26

А) Я обычно предлагаю среднюю позицию

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27

А) Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28

А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого

29

А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30

А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы совместно могли добиться успеха.

**Ключи к шкалам.**

	Соперн	Сотрудн	Комп	Изб	Приспос
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
1	а		б		
1		а			б
1			б	а	
1	б		а		
1	б	а			
1				б	а
1	б				а
1	а			б	
1			б		а
1		а		б	
2		а	б		
2		б			а
2	б		а		
2		а		б	
2			б		а
2	а				б
2		б	а		
2				а	б
2	а	б			
2			а	б	
3		б			а
С					

**УПРАЖНЕНИЕ «САМООЦЕНКА «МУДРОГО ПОВЕДЕНИЯ»  
В КОНФЛИКТЕ**

Проанализируйте свои действия по пяти позициям «мудрого поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по 5-балльной шкале по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка	Позиция
1	<b>«Открытость» ума</b> Вы настроены на понимание доводов и аргументов оппонента	5 4 3 2 1	Вы никогда не стремитесь понять своего оппонента
2	Позитивное отношение к оппоненту	5 4 3 2 1	Негативное отношение к оппоненту
3	<b>Рациональное мышление</b> Вы контролируете свои эмоции	5 4 3 2 1	Вы отдаетесь стихиям и эмоциям
4	<b>Сотрудничество</b> Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш, а ориентируетесь на равенство и сотрудничество	5 4 3 2 1	Вы стремитесь к одностороннему выигрышу
5	<b>Герпимость</b> Вы признаете право людей быть такими, какие они есть	5 4 3 2 1	Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения, не совпадающая с вашей

*Оценка результатов*

Отклонение влево от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

**ТЕСТ «ТАКТИКА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ»**

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части содержат по 10 пар утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляется 1 балл, за ответ «нет» - 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

**«Избегающий конфликта»**

1. Всегда проигрывает в конфликте Да Нет
2. Считает, что конфликта надо избегать Да Нет
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном Да Нет
4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие Да Нет
5. Удивляется, почему другие его не понимают Да Нет
6. Говорит о конфликте на стороне оппонента Да Нет
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально Да Нет
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций Да Нет
9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт Да Нет
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта Да Нет

*Оценка результатов*

8-10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности; 4-7 баллов – средне выраженная тенденция к конфликтному поведению; 1-3 балла – тенденция не выражена.

**«Действующий напролом»**

1. Часто подтасовывает факты Да Нет
2. Действует напролом Да Нет
3. Ищет слабое место в позиции оппонента Да Нет
4. Считает, что отступление ведет к «потере лица» Да Нет
- 5.Использует тактику «затыкания» рта оппоненту Да Нет
- 6.Считает себя знатоком Да Нет
7. Нападает на человека, а не на проблему Да Нет
- 8.Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т.д.) Да Нет
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен Да Нет
10. Отказывается от дискуссии, если она идет

не в соответствии с его замыслом Да Нет

*Оценка результатов*

8-10 баллов свидетельствует о явной тенденции действовать напролом;  
4-7 баллов – показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом; 1-3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена.