### Содержание

1. Введение
2. Анатомия конфликта и сплоченности. Подходы отечественных и зарубежных психологов в изучении конфликтности, сплоченности.
3. Методы и объект исследования
4. Анализ результатов исследования.
5. Заключение.
6. Литература

### 1. ВВЕДЕНИЕ.

В условиях рынка, где обостряются взаимоотношения партнеров, сталкиваются интересы сотен тысяч предпринимателей, когда у каждого человека масса проблем, многократно возрастает актуальность практических рекомендаций, как вести себя в предконфликтной ситуации и прежде всего - как не довести возникновение противоречия до тупика, как активизировать групповую сплоченность коллектива.

Возникающие на производстве противоречия могут привести к конфликтной ситуации, а, как известно, в конфликтующем коллективе гараздо ниже производительность труда, так как люди не могут сосредоточиться на работе, их мысли заняты личными проблемами. Конфликтов больше, чем дискуссий, переговоров. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное и межличностное спокойствие. При отсутствии сплоченности, психологические барьеры, разделяющие членов коллектива, становятся на пути к достижению цели.

Необходимо, чтобы каждый научился понимать, оценивать ситуацию не только со своей позиции, но и с позиции коллег. В сплоченном коллективе, каждому его члену на первый план приходится ставить общественные цели, а не личные.

Руководителю необходимо обращать внимание на психологические проблемы коллектива, так как их наличие обязательно отразится на экономических показателях. Актуальность этой темы неоспорима и выбирая эту тему я хотел познакомиться с ней глубже и исследовать.

1. Практическое использование теоретических знаний для решения практической задачи.

2. На основании исследований определить, сплоченным или конфликтным является коллектив.

3. Формирование навыков общения с персоналом предприятия в процессе проведения практической части моей курсовой.

### 2. Анатомия конфликта и сплоченности. Подходы отечественных и зарубежных психологов в изучении конфликтности, сплоченности.

Конфликт - (от лат. conflictus - столкновение) столкновение противоположенно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъектов возможного конфликта и его объект. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный и далее может развиваться как прямой или опосредованный, конструктивный стабилизирующий или неконструктивный.

В качестве субъекта взаимодействия в конфликте может выступать как отдельное лицо (внутриличностный конфликт), а так и два или несколько лиц (межличностный конфликт). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются межгрупповые, межорганизационные конфликты, классовые и межгосударственные конфликты. В особую группу выделяются межнациональные конфликты. Внутриличностные конфликты, как правило, бывают порождением амбивалентных стремлений субъекта. Конструктивный межличностный конфликт возникает тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения. Конструктивный межличностный конфликт может быть лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений. При этом могут наблюдаться различные стратегии поведения.

Р.Блейк и Дж.Моутон выделяют соперничество, сопровождающиеся открытой борьбой за свои интересы; сотрудничество, направленное на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон; компромисс-урегулирование разногласий через взаимные уступки; избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем приспособление - тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Развитие конфликта обычно идет в следующей последовательности:

а) постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта борьбы;

б) увеличение колличества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации;

в) повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечения в конфликт новых людей;

г) нарастание эмоциональной напряженности;

д) изменение отношения к проблемной ситуации и конфликта в целом.

Однородность и категоричность, желание "власть употребить", неумение выслушать - плохие помощники в конфликтных ситуациях. В исследованиях было выявлено, что продуктивность в решении конфликтных ситуаций падает, если участники фиксируются на упреках и обвинениях в адрес партнера, если уклоняются от ответственности за возникновение конфликтных отношений. Кому как ни руководителю проявить инициативу в принятии этой ответственности. От руководителя требуется немалое мастерство для распознания подлинного конфликта, когда он скрывается, например, за некоторым другим, поверхностным. Возникшее столкновение может служить проявлением другого, обычно более серьезного, возможно, неосознаваемого конфликта.

Современная социальная психология выделяет в любом конфликте следующие основные элементы: строны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликта, а также исходы конфликтных действий. Рассмотрим эти элементы более подробно.

#### Стороны конфликта.

Конфликты типа аспект (черта или совокупность черт) личности-аспект личности, личность-личность, личность-группа, группа-группа. В первом случае мы имеем дело с конфликтным столкновением отдельных особенностей личности и поведения людей; во-вторых - с их широкой конфронтацией по поводу своих потребностей, мотивов, целей, ценностей и установок; в третьем и четвертом - подобное второму случаю столкновение личности с группой или группы с группой.

#### Условия протекания конфликта.

Характер и осуществление любого разногласия существенно определяются той внешней средой, в которой протекает конфликт.

Мне кажется, ее характеристика еще явно недостаточно изучена социальной психологией, в связи с чем, укажу три важнейшие, на мой взгляд, совокупности условий протекания конфликта:

1. Пространственно-временные (место осуществления противоречия и время, в течение которого оно должно разрешено).

2. Социально-психологические (климат в конфликтующей группе, тип и уровень взаимодействия, степень конфронтации и состояние участников конфликта).

3. Социальные (вовлеченость в противоречие интересов различных социальных групп: семейных, клановых, половых и т.п.).

#### Образы конфликтной ситуции.

Своеобразным опосредующим звеном между характеристиками участников конфликта и условиями его протекания, с одной стороны, и с конфликтным поведением - с другой, выступают образы конфликтной ситуациисвоеобразные идеальные карты, которые включают следующие элементы:

1. Представление участников противоречия о себе (о своих потребностях, возможностях,целях, ценностей и т.п.).

2. Их представления о противоположной стороне (о ее потребностях, возможностях, целях, ценностях и т.п.).

Представления конфликтующих сторон о среде и условиях, в которых протекает конфликт.

Явственная необходимость анализа образов конфликтной ситуации определяется двумя важными обстоятельствами. Во-первых, имеенно образы, а не реальность противоречия сами по себе непосредственно определяют конфликтное поведение. Во-вторых, существует реальное и эффективное средство разрешения конфликта за счет изменения этих образов, которое осуществляется посредством внешнего воздействия на участников конфликта.

#### Возможные действия участников конфликта.

Этот важный элемент структуры противоречий мало разработан в социально-психологической теории. Но существуют три наиболее важных оснований для классификации конфликтных действий:

1. Характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные).

2. Степень активности в их осуществлении (активные-пассивные, инициирующие-ответные).

3. Направленность этих действий (на оппонента, к третьим лицам, на самого себя).

#### Исходы конфликтных действий.

Ясно, что разрешение конфликта возможно как за счет изменения объективной конфликтной ситуации, так и за счет преобразования ее образов, наличествующих у оппонентов. Разрешение это может быть как частичным (когда исключаются конфликтные действия, но побуждение к конфликту остается) и полным (здесь конфликт устраняется и на уровне внешнего поведения, и на уровне внутренних побуждений). Возможны такие варианты его разрешения:

1. Полное разрешение на объективном уровне за счет преобразования объективной конфликтной ситуации, например, пространственное или социальное разведение сторон или предоставление им дефицитных ресурсов, отсутствие которых и привело к противоречию.

2. Частичное разрешение на объективном уровне за счет преобразования объективной конфликтной ситуации в направлении создания незаинтересованности в конфликтных действиях.

3. Полное разрешение на субъективном уровне за счет кординального изменения образов конфликтной ситуации.

4. Частичное разрешение на субъективном уровне за счет ограниченного, но достаточного для временного прекращения противоречия изменения образов конфликтной ситуации.

Таковы в представлениях социальных психологов структурные и динамические характеристики конфликтов. Однако описанный выше порядок развития противоречия не следует считать непреложным: так, например, разрешение конфликта может наступить сразу же за его восприятием. Следует учитывать также и возможности перехода конфликта из одной формы в другую: например, внутренние противоречия могут перейти во внешние и, наоборот, в случае частичного разрешения противоречия внешне пересеченный конфликт может стать внутренним. Точно также ложный конфликт может превратиться в подлинный, а подлинный - в ложный, когда уже после устранения противоречия стороны "по привычке" конфликтуют друг с другом (иногда на протяжении многих лет!).

Существуют некоторые точки зрения зарубежных психологов на поведение людей в различных ситуациях, в частности, конфликтных.

ДЕЙЛ КАРНЕГИ в своей книге "Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей" говорил: "Умение вести себя с людьми, вероятно, важнейшаяловек". Он рассматривает поведение людей с точки зрения бихевиоризма. Бихевиоризм (от англ. behaviour - поведение) - направление в американской психологии ХХ в., отрицающее сознание как предмет научного исследования и сводящее психику к различным формам поведения, понятого как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

ЭВЕРЕТТ ШАСТРОМ, автор книги "Анти-Карнеги", рассматривает человека, как манипулятор, кем бы он ни был - продавцом ли автомобилей, уговаривающим нас совершить покупку; отцом ли 15-тнего сына, уверенным в том, что он, и только он, знает, какую карьеру следует делать сыну. Манипуляторы - легион. В каждом из нас живет манипулятор, который бесконечно применяет всяческие фальшивые трюки с тем, чтобы добиться для себя того или иного блага. Современный человек пробирается по жизни ощупью, используя целый арсенал слепых масок и уклончивых заявления, и понятия не имеет о том, как богат и красочен реальный мир. Поскольку каждый человек до некоторой степени является манипулятором, современная гуманистическая психология предполагает, что из всех манипуляций мы можем развить положительный потенциал, который называют "самоактуализирование". Актуализатор - это противоположность манипулятору. Актуализаторов в чисто виде не бывает, но чем естетственней человек, тем более искренни его чувства, тем ближе он к идеалу. Таким образом, каждый из нас частично манипулятор, частично актуализатор.

Интересна и точка зрения ДЖИНИ ГРЕХЕМ СКОТТ, автора книги "Конфликты и пути их преодоления". Ключ легкого преодоления конфликтов состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Каждый человек способен действовать решительно для преодоления конфликтов. В то же время, он может прибегнуть к помощи постороннего советчика для оценки ситуации и поиска путей разрешения конфликтов.

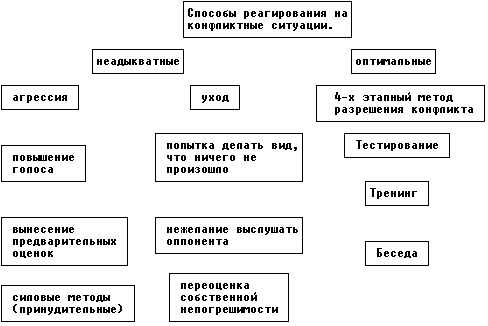
Преимущество постороннего человека состоит в том, что он не учавствует в конфликтной ситуации, он не скован эмоциями, которые могут быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Решение можно найти в самом конфликте; если бы мы были способны мысленно отстранить себя от ситуации настолько, чтобы иметь возможность правильно оценить ее.

Отечественная философская энциклопедия определяет конфликт как предельный случай обострения противоречий.

К.К.ПЛАТОНОВ и В.Г.КАЗАКОВ определяют конфликт как осознанное противоречие между обобщающими личностями при наличии попыток их разрешения на фоне эмоциональных отношений. А.А.ЕРШОВ понимает под конфликтом действие противоположных, несовместимых в данной ситуации тенденций, мотивов, интересов, типов поведения. По мнению Н.В.ГРИШИНОЙ, конфликты можно рассматривать как реакцию людей на припятствия к достижению разного рода целей соместной деятельности, на поведение других, не соответствующее ожиданиям, а также как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей. Д.П.КАЙДАЛОВ и Е.И.СУИМЕНКО конфликтом называют столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности.

На основании изложенных взглядов и убеждений, я могу сделать следующий вывод: конфликты существовали и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений, и нельзя говорить о том, что конфликты бесполезны. Они нормальное явление в нашей жизни. Возникают они из-за различий между людьми, из-за того, что поступки, представления, чувства у каждого из нас не одни и те же и порой пиходят в столкновение друг с другом.

И мне кажется, что задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.



Изучив различную литературу и подитожив все выше сказанное, можно прийти к некой обобщающей схеме, систематизирующей способы реагирования на конфликтные ситуации.

[1] [2] [3] [5] [6] [7] [8]

#### Аналитический обзор сплоченности.

Начало систематического изучения групповой сплоченности относится к концу 40-х гг., когда под руководством Л.Фестингера были выполнены первые специальные исследования. Л.Фестингеру принадлежит наиболее распространенное и употребляемое определение групповой сплоченности как "результирующий всех сил, действующих на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней".

Западные авторы механизмом образования группы считают те силы, которые обеспечивают постоянство удовлетворения человека от пребывания в группе. Само же удовлетворение возможно при условии, если субъективная ценность получаемых человеком выигрышей превосходит субъективную значимость затрачиваемых усилий. Значит, группа удовлетворяет индивида только в том случае, если она обеспечивает превосходство выигрышей над проигрышами, причем больше, чем какая-либо другая. Силы сплочения группы имеют две образующих (считает А.И.Донцов): во-первых, степень привлекательности собственной группы, во-вторых, сила притяжения других доступных групп. Группу можно определить как совокупность индивидов, связанных так, что каждый расценивает преимущества от объединения как большее, чем можно получить во вне. Из этого необходимо заключить, что любая группа изначально сплочена.

Что оставляет этот коллектив сплоченным на протяжении какого-то промежутка времени? Что характеризует сплоченный коллектив? Психологическое единство в группе возникает на основании общности человеческих ценностей, близости представлений членов коллектива о том, какое трудовое поведение приемлимо, а какое порицается, каковы должны быть отношения в группе, стиль и методы работы и о других важных сторонах ее жизнедеятельности.

Эта согласованность касается не только взаимных мнений людей, нои их отношений, на значимые для коллектива и его членов события делового или личного характера. То, что у одних вызывает бурную реакцию не должно другм восприниматься равнодушно, иначе это неизбежно вызовет взаимное непонимание.

Другим необходимым компонентом сплоченности является согласованность взаимных действий людей, их поведения, но уже не в рамках конкретного труда и трудовых действий, а на фоне разнообразного взаимодействия. Особенно ярко эта сторона сплоченности колектива проявляется в его организованности - способности к самоорганизации, слаженности, согласованному преодолению возникающих сложных ситуаций, присущих моментов во взаимодействии, иначе говоря, к совместной эффективной деятельности и к совместному решению проблем.

При определенной настроенности членов коллектива на восприятие друг друга, нельзя обйти вопрос, как она поддерживается во времени и от чего зависит ее постоянство. В попытках решить его, исследователи поставили цель, - найти средства измерить наличный уровень групповой сплоченности и определить, каким способом его можно повысить.

Сплоченность коллектива, как считает ряд авторов при описании его психологических характеристик, называют ведущей коллективистской направленностью.

Сплоченность коллектива определяется А.А.Гусалиновой как идейное, нравственное, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство его членов, развивающееся на основе такой объективной характеристики, как организационное единство.

В.А.Богданов и В.Е.Семенов рассматривают сплоченность, как существенный и характерологический признак первичного коллектива, при этом эксперементальные способы обнаружения феномена сплоченности связывают с анализом системы коммуникаций и взаимодействий в коллективе.

В.В.Шпалинский считает, что при использовании традиционных методических процедурпредставления о сплоченности как коммуникативном объединении людей более или менее адекватно отражает реальный феномен диффузных групп, но оказывается совершенно непродуктивным, когда они превращаются в методологическую основу исследования коллектива, объединенного в первую очередь целями, задачами и принципами совместной общественно-полезной деятельности. Авторам ставится задача поиска более информативных параметров групповой сплоченности, которые включали бы в себя не только эмоционально-психологические, но прежде всего содержательные социально-психологические характеристики.

В качестве характеристик сплоченности А.В.Петровский, исходя из концепции деятельностного опосредования групповой активности, предложил выделить ценностно-ориентационное единство, коллективистскую идентификацию и самоопределение.

Была выдвинута гипотиза, что в общностях, объединяющих людей на основе совместной, общественно значимой деятельности, взаимоотношения опосредствуются ее содержанием и ценностями. Эта особенность межличностных отношений обнаруживает себя в том, что член коллектива избирательно относится к любым влияниям, принимая одни и отвергая другие, в зависимости от опосредствующих факторов - убеждений, принципов, идеалов, целей совместной деятельности. При этом, как подчеркивает А.В.Петровский, феномены ценностно-ориентационного единства, коллективистского самоопределения и идентификации детерминируют важнейшие социально-психологические характеристики живого социального организма коллектива.

Исследование феномена групповой активности позволило Р.С.Немову выделить в качестве одной из основных характеристик группы ее сплоченность. При этом сплоченность коллектива определяется как сходство представления участников об ожиданиях и нормах, о требованиях и моральном долге. Отличается, что чем выше единство мнений членов коллектива по тем или иным вопросам, от которых на практике зависит проявление сверхнормативной активности, тем большей активности следует ожидать от членов данного коллектива. Под сверхнормативной активностью Р.С.Немов понимает высший критерий эффективности общественно полезной деятельности коллектива. Сверхнормативная активность выражается в соответствии поведения и результатов деятельности коллектива.

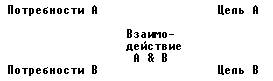
Теория деятельностного опосредования межличностных отношений в коллективе, предложенная А.В.Петровским, и вытекающий из нее стратометрический принцип иерархизации подсистем межличностных отношений в коллективе позволили по новому подойти к характеристике сущности социально-психологических явления в коллективе и их экспериментальному изучению.

Взаимоотношения в коллективе, согласно этой теории, образуют три качественно своеобразных уровня или страты. Первую, основную страту коллектива составляют отношения к содержанию совместной деятельности, прежде всего отношения мотивационного плана. Они образуют ядро социальной психологии коллектива, складываются в процессе совместной деятельности и выступают в качестве предпосылки для формирования отношений 2-х других страт, второй и третьей. Вторая психологическая страта коллектива включает межличностные связи, опосредованные содержанием деятельности. Среди них выделены и изучены коллективистическое самоопределение, сплоченность, понимаемая как ценностно-ориентационное единство, действенная групповая эмоциональная идентификация, референтность и ряд других феноменов. В отличие от первого, предметно-мотивационного слоя, они составляют собственно межличностные связи, причем связи особого рода. Их специфика состоит в генетической и функциональной опосредованности содержанием групповой деятельности. Межличностные связи второго слоя возникают и развиваются как и отношения первого слоя, на базе совместной деятельности и вне ее сформироваться не смогут. В развитом коллективе отношения второго слоя доминируют над межличностными связями третьего, поверхностного слоя. Непосредственные межличностные связи составляют третий слой интрагрупповой активности. Они складываются вне и независимо от совместной деятельности участников коллектива на основе известных механизмов межличностного восприятия: "эффекта мола", "имилицитной теории личности" и т.п. Образующие поверхностный, неспецифический слой коллектива, эти отношения позволяют видеть в нем признаки происхождения от случайной, диффузной группы. Отношения этого слоя в отличие от феноменов второго слоя могут быть эксперементально выявлены практически в любой группе, и даже в случайной.

#### Силы сплоченности

1. Взаимодействие и взаимозависимость.

Возбмем случай, когда 2 человека ведут себя в присутствии друг другамодействие позволяет им уменьшить напряжение и изменить ситуацию, в направлении, благоприпятствующем им.



Таким образом, взаимозависимость и взаимодействия являются отправной точкой групповой динамики.

Групповая динамика - это процесс, посредством которого взаимодействие между индивидами уменьшает их напряжение или приводит к взаимному удовлетворению.

2. Фиксация и преследование общих целей.

Например: три молодых человека хотят жениться на одной и той же девушке. Их цели одинаковы, но это не общая цель, это не цель группы.

Возьмем другой пример. Три молодых человека строят стенд для благотворительного базара. У каждого из них мотивы для участия:

- один - сын председателя и хочет доставить удовольствие отцу;

- другой хочет показать себя;

- третий пытается познакомится с девушкой, которая будет работать

здесь продавщицей.

Их сотрудничество в сооружении стенда позволяет каждому из них достичь личных целей. Поэтому каждый заинтересован в его сооружении. Им выгодно быть вместе, пока это удовлетворяет цель - построить стенд.

Так, если взять трудовой коллектив. Основная цель каждого - получение прибыли (заработная плата), следовательно, их общая цель, складывается из индивидуальных целей каждого - выполнить работу. Коллектив будет более сплочен, если результат каждого будет зависеть от качественной работы коллег.

Сплоченным коллектив становится еще и по мере вовлечения индивида в группу. Индивид вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет его собственные потребности.

В каждом коллективе есть, по крайней мере, один лидер. Экспериментаторы почти единодушно различают в грппе три типа действий, которые приводят к выделению роли лидеров:

- предложить группе какую-либо цель ("Можно было бы сделать это!");

- сформулировать решение или поставить перед группой цель ("Сде

лаем это!");

- поддерживать стремление группы к достижению цели ("Было решено

сделать это!").

3. Групповые нормы.

Появление норм объясняется несколькими аспектами жизни группы:

- Преследование общих целей, каких не важно, стремление к осуществлению целей способствуют развитию факторов принуждения, которые становятся тем сильнее, чем больше ощущается необходимость в единообразии поведения как средства достижения цели; чем больше отдельные индивиды зависят от всей группы в достижении своих личных целей (степень взаимозависимости).

- Стремление к сохранению стабильности группы усиливает необходимость единообразного поведени и соблюдения норм.

- Общие представления, возникающие в результате жизни в группе. Принадлежность к группе влияет на то, как член группы представляет себе некоторые ситуации или отдает предпочтение определенным общим ценностям. Существует групповая избирательность восприятия.

Именно под влиянием тких представлений поведения человека, принадлежащего определенной группе, приобретает единообразие.

- Подражание другим членам.

В этой мере, в какой данная группа привлекательна для данного индивида, он старается подражать другим. Это подражание поддеерживается потребностью в принадлежности к группе и потребности (подражание сильнее, если группа привлекательна для индивида).

Страх перед санкциями имеет тот же характер. Чем сильнее привлекательность группы, тем больше страх перед санкциями.

### 3. Методы и объект исследования

Объектом моих исследований является педагогический коллектив и администрация общеобразовательной школы I-III ступени N\_4, которая была открыта в 1990 г. Школа располагается в установленном микрорайоне г.Макеевки. Педагогический коллектив школы составляет 120 человек, из них 20 мужчин и 100 женщин; 1 человек пенсионного возраста; 40% молодежи (стаж до 5 лет), основная же часть - люди среднего возраста (педагогический стаж от 5 до 20 лет). В коллективе работают достаточно квалифицированные педагоги, психологи, учителя. Технический персонал составляет 25 человек.

Коллектив работает достаточно стабильно в условиях эксперемента, о чем свидетельствуют результаты обучения и итоги различных проверок. За время существования школы, ни одной жалобы в вышестоящие органы не поступало. Этому способствовала определенная организационная структура заведения. Основным достоинством этой структуры является делегирование полномочий различным субъектом учебно-воспитательного процесса, что позволяет при принятииуправленческих решений опираться на мнение большого коллектива людей, разрешать конфликтные ситуации достаточно объктивно.

Как и в любом коллективе, здесь ч сто возникают конфликтные ситуации между разными субъектами учебно-воспитательного процесса, которые требуют от руководителя умения разрешать их, находя достойный выход.

Чтобы выявить пути достижения таких результатов, я выбрала исследование по методу 4-х этапного разрешения конфликта. В зависимости от глубины конфликта и умения руководителя разрешать их, конфликтующие стороны, могут проходить в разрешении конфликта от одного до четырех этапов.

Девизом данного метода является: "Не самоустраняется, не применять силовое давление!"

Первый этап этого метода носит название "Приглашение". Основными условиями данного этапа являются:

- умение найти время для разговора;

- договориться о месте встречи;

- отключить телефон, закрыть двери, чтобы ничего не отвлекало;

- создать физический комфорт;

- продолжать беседу не более 2-х часов;

- прийти на встречу заранее;

- избегать угроз, обвинений со своей сторон.

Основными фразами этого этапа являются:

- назначьте, пожалуйста, время встречи удобное для Вас;

- задеты ли какие Ваши интересы;

- если наши противоречия будут устранены, будет ли Вам от этого

легче, мне тоже от этого плохо;

- разъясните, пожалуйста, Ваше мнение о сложившейся ситуации.

Если конфликт не удалось разрешить после I этапа, возможен II этап, под названием "Встреча".

Условия "встречи":

- выражение своей оценки противоречий;

- выражение оптимизма, что конфликт можно разрешить;

- напоминание основных правил: продолжительность беседы - огово

рена; сообщить, что содержание разговора не передается или

попросить, чтобы содержание разговора не передавалось 3-им ли

цам; попросить не избегать встреч пока проблема не разрешена,

а также контролировать речь во время разговора. Основные фра

зы "встречи":

- я ценю то, что Вы согласились ...;

- я надеюсь, что мы можем найти точки соприкосновения;

- давайте договоримся, забудем о взаимных обвинениях;

- насколько я понимаю по этому поводу у нас разные точки зрения.

Если конфликт достаточно глубок и не может быть разрешен в II этапа, то переходим к этапу III - "Диалог". В "Диалоге" используется тактика примирительных жестов. Основными фразами "диалога" являюся:

- высказывание сути проблемы, необходимо выслушать как справедливые так и не справедливые упреки. Здесь две задачи: придерживаться темы и тактики примерительных жестов. Если оппонент отклоняется от темы или переходит на обсуждения чьей-то личности необходимо поправлять и направлять:

- что Вы думаете о ...;

- давайте вернемся к ...;

- я понимаю, что ситуация выглядит безнадежной, но все-таки ...;

- что-то Вы замолчали, не могли бы сказать о чем задумались;

- для меня очень важны Ваши взгляды на нашу проблему ...;

Примирительный жест надо видеть!

Ухватиться за мысль оппонента, его готовность к компромиссу, которого он и сам может не видеть. Необходимо поддерживать дружелюбные нотки "не пускать" за неприятное:

- я ценю то, что Вы говорили ...

И, наконец, IV последний этап под названием "Прорыв". Основными условиями при "прорыве" являются: изменение позиций и резюме. "Прорыв" строится на основе примирительных жестов оппонента. Если вы и оппонент решили изменить позиции к проблеме...

Необходимо подвести резюме позици, а затем и заключение соглашения.

При использовании 4-х этапного метода разрешения конфликта могут существовать следующие типичные ошибки общения:

- отклонение от темы встречи;

- беседа о других людях;

- демонстрация невозможности решения;

- молчаливость;

- нежелание выслушать до конца;

- прерывание;

- дача советов;

- отведение глаз в сторону;

- навязывание решений;

- навязывание чувств подчинения;

- самоутверждение над оппонентов.

Надо сдерживать негодование и не мстить. Надо помнить, что значительная часть диалога может быть для нас неприятна.

Списанная методика и рекомендации к ее внедрению помогли мне проанализировать конфликтные ситуации, сложившиеся в коллективе.

[10]

Метод исследования сплоченности, проведенный в этом же коллективе заключается в том, что каждому работнику предоставляется возможность выбора 5, на его взгляд самых необходимых личностных качеств для работника их коллектива, из 24 предлагаемых. Текст теста взят из сборника тестов "Психология менеджмента. Психологические тесты руководителя" под редакцией к.э.н. Крижской Л.А.

Если все без исключения выберут одни и те же качества личности, то ЦОЕ=100%, высокий уровень. ЦОЕ стремление, а 100% свидетельствует о совпадении мнений по ценностным факторам группы; если же распределение окажется случайным (не будет совпадений), то показатель ЦОЕ будет равным 0. Низкий уровень ЦОЕ (стремление к 0) служит показателем несогласованности мнений, разобщенности взглядов, а следовательно, и разобщенности коллектива.

Коллективу школы была известна причина проводимых мной исследований. Собственно исследования были проведены на следующий день. Каждый из участников исследования получил вариант теста сразу же перед его началом. Исследования проводились анонимно.

Ни администрация, ни коллектив не потребовали результаты исследований.

Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей. Совокупность индивидуальных ценностей составляет ценностно-ориентационное единство коллектива. Если коллектив обладает ценностно-ориентационным единством в совместной полезной деятельности, то межличностные отношения членов коллектива будут упорядочены.

Для оценки феномена ценностно-ориентационного единства служат специальные методики. Суть той, которой пользовалась я, состоит в том, что членам коллектива предъявляется набор качеств личности, и каждый должен выбрать из этого набора пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности.

Уровень ЦОЕ (ценностно-ориентационного единства) устанавливается по формуле:

n - m

ЦОЕ % = - 100 (Приложение 1)

N

ной группе максимальное предпочтение.

то качества: 1 - постоянство;

2 - выдержка;

5 - исполнительность;

14 - организованность;

19 - умение слушать собеседника;

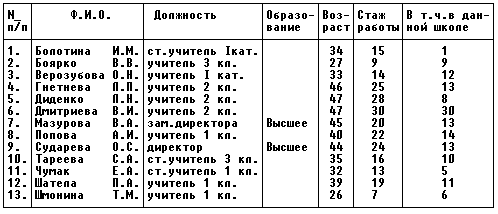
количество выборов составляет соответственно: 6; 6; 5; 5; 6 ка

честв;

\* - порядковый номер личностного качества в приложении 2.

n = 6+6+5+5+6 = 28

m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное предпочтение.



Это качества: 8 - знание своих возможностей;

9 - соблюдение семейных традиций;

11 - самомнение;

12 - мастерство;

15 - изворотливость;

количество выборов соответственно: 0; 0; 0; 1; 0.

m = 1.

N = 65.

Подставим данные в формулу: 28 - 1

- \* 100 % — 42 %

65

Уровень ЦОЕ не высок, а точнее ниже среднего. По слова директора, который попытался (по моей просьбе) прокомментировать кое-какие мои выводы стало ясно, что вне рабочего времени работники почти не общаются. Вот, к примеру, очень короткая фраза, которая может много объяснить: "Да какое там общение - некогда".

У каждого своя семья, проблемы. Вообщем Эмма Николаевна (директор) охарактеризовала свой коллектив как достаточно сплоченный, она считает, что сформировался он давно, не считая Болотиной, которая поступила на работу 1 год назад, коллектив в данном составе проработал 5 лет, а это немало. Если кто-то и расчитывался с работы, то никаких обид на коллектив не было. Раньше вместе ездили на прогулку, за грибами. А сейчас общаются только на работе.

Качествами, получившими наибольшее предпочтение, как было сказано выше, являются качества 1,2,5,14,19. Наибольшее количество выборов этих качеств приходится на возрастную категорию от 40 до 49 лет. В эту категорию входят такие работники как Гнетнева Л.П. со стажем работы в данной школе 13 лет, Диденко Л.Н. - 8 лет, Дмитриева В.И. - 14 лет, Сударева О.С. - 13 лет. В эту категорию входят люди, которые дольше других проработали в данной школе, в нее также входит администрация.

Проследим, как 42 % (уровень ЦОЕ=42 %) распределяются по возрастным категориям (см. приложение 4). Максимальное предпотение было отдано 1,2,5,14,19 качествам.

В категории от 20 до 29 лет на 5 этих качеств приходится 3 выбора, от 42 % уровня ЦОЕ - это составляет 4,6 % (если 65 выборов, сделанных работниками по тесту принять за 100 %, а 3 выбора за Х, то Х=4,6 %). Аналогично подсчитываем, что в категории от 30 до 39 лет этот процент составляет 12,3 %, в категории от 40 до 49 лет - 24,6 %.

Заметим, что самый высокий процент "правильных" выборов приходится на возрастную категорию от 40 до 49 лет. Возможно это связано с опытом работы, возможно с возрастом и с длительностью в общении у этих работников более четкое представление о качествах, необходимых в данном месте работы.

### 4. Анализ результатов исследования.

При решении конфликтных ситуаций, руководителю необходимо четко выделять ее причины, уметь анализировать и находить конструктивные предложения для ее разрешения.

Причины возникновения конфликта в этом коллективе достаточно разнообразны. Однако в настоящее время наиболее ярко выражены причины, в основе которых лежат следующие противоречия:

1. Достаточно высокий уровень требовательности к качеству работы и несвоевременная выплата заработной платы (задерживается на 2-3 месяца).

2. Неадекватность самооценки ряда педагогов и оценки их деятельности со стороны администрации.

3. Несоответствие возрастающих требований к уровню воспитательности и качеству знаний учащихся, и низкого социального и нравственного развития общества на данном этапе.

Первая группа противоречий чаще всего вызывает конфликты типа: руководитель-педагог (1); профсоюз-педагог (2); руководитель-вышестоящие организации(3). Вторая группа - руководитель-преподаватель (1); преподаватель-преподаватель (2); ученик-преподаватель (3).

И, наконец, третья группа потиворечий типа: ученик-педагог (1), ученик-ученик (2); педагог-родители (3); ученик-родители (4); руководитель-ученик (5); руководитель-родители (6).

Анализ, проведенный по школе за 1996 год показал, что наибольшее количество конфликтов возникало в связи с третьим противоречием.

Наибольшее количество конфликтов возникает из противоречий в конфликтной группе 3.1

Так, в процессе работы возникли следующие конфликтные ситуации, исследуемые мной по методу 4-х этапного разрешения конфликта.

Ситуация1. При проведении ежегодной аттестации, учителя Иванова и Петров претендовали на повышение квалификационной категории. При предварительном рассмотрении заявлений, учителю Ивановой было отказано сразу, ввиду несоответствия специальности и должности. Учитель "стал в позу" и начал требовать особой оценки его деятельности, мотивируя это сложностью своего участка работы. Руководитель, используя метод 4-х этапного разрешения конфликта, пригласил этого учителя на встречу. Тот факт, что руководитель первым пошел на контакт, позволил сразу разрешить эту конфликтную ситуацию. Учитель Иванова забрала свое заявление, поняв, что особых причин для конфликта не было.

Работа учителя Петрова изучалась зам.директора в течение полугода. Результаты были изложены в аттестационной характеристике, которую учитель при ознакомлении, отказался подписывать. Еще в ходе изучения работы учителя, ему указывалось на существенные недостатки в работе, что не позволяло ему повысить категорию. Несоответствие самооценки и оценки зам. директора привелок конфликту. Чтобы не выносить данный конфликт на заседание аттестационной комиссии, директор школы пригласил Петрова на встречу, предварительно изучив все аттестационные материалы. В ходе встречи руководитель выразил оптимизм по возможности разрешения этого конфликта, внимательно выслушал все доводы Петрова. Когда оппонент отклонялся от темы или переходил на обсуждение чьей-то личности, он тактично направлял диалог в нужное русло.

Уже на втором этапе удалось преодолеть агрессивность Петрова, а в результате диалога, убедить его в завышенной самооценке. И в итоге, на последнем этапе удалось разрешить конфликт, подведя резюме позиций. Как видно из этой ситуации, в зависимости от глубины конфликта, особенностей характера, опытаработы, уровня притязаний, умения руковдителя, скорость разрешения конфликта может быть различна. Если в одном случае достаточно лишь приглашения, то в другом, пришлось пройти все 4 этапа по разрешению конфликта.

СИТУАЦИЯ 2. Идет разговор в учительской с родителем трудного ученика. Мальчик часто приходит в школу с невыполненными уроками, дерзит, игнорирует школную дисциплину.

Отец его, крупный предприниматель, в ответ на упреки педагога, переложил всю ответственность за воспитание сына на школу. Он долго перечислял элементы своего участия в поддержании материального благополучия семьи, считая это своим основным долгом.

Конфликт разрастался. Вмешался социальный педагог. Он пригласил отца на встречу. В ходе диалога был ипользован "прием примирительных жестов". Как результат - установление сотрудничества между участниками конфликта.

Данные ситуации являются достаточно типичными для любого педагогического коллектива. О чем свидетельствует изучение уровня тревожности в педагогическом коллективе. Тревожность персонала вообще является фактором, с которым руководителю в наше время приходится иметь дело почти ежедневно. Она может быть связана с возможной потерей работы, низким уровнем оплаты, частыми реорганизациями или большим объемом инновационной деятельности.

Если за максимальную тревожность взять 100 единиц, то вначале эффективность деятельности растет вместе с тревожностью, нотолько до известного предела. Когда тревожностьдостигает примерно 60 единиц, эффективность деятельности максимальна, но при дальнейшем увеличени тревожности она начинает резко падать. И, чтобы избежать такого падения, нужно учитывать следующие факторы:

- уровень притязаний;

- опыт работы;

- личностные качества;

- комуникативные способности;

- уровень демократизации управления.

[4] [9]

### 5. Заключение.

В ходе изучения вопросов разрешения конфликтных ситуаций в педагогических коллективах мне удалось пронаблюдать их течение и совместно с руководство школы выработать следующую методику управления конфликтом:

1. Пригласите и опросите конфликтующих.

2. Определите поблему:

- избегайте решений "Победитель получает все";

- избегайте символических вопросов или перефразируйте их.

3. Примите за основу правила:

- вежливый диалог;

- никаких частных встреч;

- полный доступ к информации.

4. Разработайте повестку дня.

5. Установите общую базу данных.

6. Пинимайте участие в совместном принятии решения:

- определите и легализуйте интересы;

- подбирайте возможные варианты решения;

- объясняйте возможные варианты выбора;

- создавайте больше вариантов решения.

При подготовке и написании курсовой работы, я подчеркнул много ценного материала по теории конфликтов у замечательных авторов. Но наиболее ценным было нахождение в конкретном педагогическом коллективе, с его проблемами и конфликтами. Наблюдение за реальным педагогическим поцессом оказалось достаточнополезным в силу разносторонности и разнообразия возникающих отношений. В поцессе исследовани я познакомилась с различными методами исследования по выявлению и разрешению конфликтных ситуаций. Это такие методы как: тестирование, тренинг, ме тод 4-х этапного разрешения конфликта.

Применяя такие методики, можно дать не только количественный анализ, но и качественный анализ деятельности конфликтующих сторон.

Уровень ценностно-ориентационного единства не является точным стремлением сплоченности коллектива. Каждое из 24-х предлагаемых для выбора качеств обладает своими положительными чертами. Некоторые испытуемые говорили, что невозможно четко остановится на 5 из них, сказав, что остальные абсолютно не нужны.

Что касается самой проблемы сплоченности, то, эта не простая теоретически проблема, на практике становится сложной.

До проводимых мной исследований с поблемами сплоченности я сталкивался в нашем студенческом коллективе. В студенческом коллективе сплоченность заключается в наших коллективных мероприятиях (днях рождениях, КВНах, коллективных отсутствиях на занятиях). Совсем другое

зрелы коллектив. Дни рождений, праздники там, конечно, тоже отмечают. Побывав там у меня сложилось мнение, что коллектив гораздо сплоченнее, чем это показывает уровень ценностно-ориентационнго единства.

Хотелось бы порекомендовать всем членам коллектива найти для себя какие-то способы отдыха от работы, наиболее эффективные для них.

В процессе написания курсовой работы я почерпнул необходимые мне знания по конфликтности и групповой сплоченности коллектива. Я убедился в том, что данный курс (психологии) не зря включен в перечень изучаемых предметов. Я не сомневаюсь, что почерпнутые знания пригодятся мне в дальней деятельности.

### 6. Литература.

1. "Психология" словарь М: 90 г. "Политиздат".

2. "Подготовка старшеклассников к семейной жизни" Ковалев С.В. М: 91 г. "Просвещение".

3. "Методы психологического исследования личности" Морозов С.М. К: 92 г.

4. "Учителям и родителям и психологии подростка", под ред. Аракелова Г.Г., М: 90 г., "Просвещение".

5. "Конфликты, пути их преодоление", Скотт Д. К: 91 г., "Внешториздат".

6. "Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей" Д.Карнеги, К: 90 г., "Наукова думка".

7. "Я-ты-мы" Мелибруда Е., М: 86 г., "Прогресс".

8. "Думай, богатей..." Шостром Э., М: 95 г., "Парадокс".

9. "Элементарная педагогика" Слуцкий В.И. М: 92 г., "Просвещение".

10. "4-х этапный метод разрешения конфликтов" Дин-Дон США. Выступление перед аспирантами Киевского Государственного университета, 1993 г.

11. "Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе" М.М.Рыбакова М: 91 г., "Просвещение".

12. "Анти-Карнеги или человек манипулятор" Эверест Шостром, М: 92 г., "Дубль-В", "Дельта-У".

13. Донцов А.И. "Психология коллектива".

14. Гришина Н.В. "Я и другие: общение в трудовом коллективе".

15. Платонов Ю.П. "Психология коллективной деятельности".

16. Робер М.А., Тимман М.С. "Психология индивида м группы".

17. Вопросы психологии Р.С.Немов, А.Г.Шестаков "Сплоченность как фактор групповой эффективности", N\_3 1981 г.

18. Донцов А.И. "Проблемы групповой сплоченности".

19. Кричевский Р.Л. "Вопросы психологии".