***Методическая разработка кодекса поведения руководителя в конфликтной ситуации***

Содержание

Глава1. Общие положения.

Статья 1. Понятия и цели.

Статья 2. Нормы этики руководителя.

Статья 3. Принципы этики руководителя.

**Глава 2. Структура Кодекса поведения руководителя в конфликтных ситуациях .**

Статья 4. Профессиональная компетентность.

Статья 5. Личность руководителя, преподавателя в решении конфликтов.

Статья 6. Взаимоотношения руководителя с учащимися.

Статья 7. Взаимоотношения с администрацией, коллегами по работе.

Статья 8. Взаимоотношения руководителя педагогического коллектива с родителями.

Статья 9. Взаимоотношения с обществом и государством.

 Статья 10. Нравственные основы поведения руководителя в конфликтных ситуациях.

Статья 11. Общие правила поведения руководителя в педагогическом коллективе.

Статья 12. Культура профессионального поведения руководителя.

Статья 13. Конструктивное поведение руководителя при разрешении конфликтов.

Статья 14. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.

Статья 15. Кодекс поведения руководителя как основополагающая единица в системе управления конфликтами.

**Глава 3. Заключительные положения.**

Статья 16. Роль руководителя в управлении конфликтами.

Статья 17. Причины конфликтов  в педагогическом коллективе.

Статья 18. Разрешение конфликтов как одно из основных профессиональных умений руководителя в педагогическом коллективе.

Использованная литература

**Кодекс поведения руководителя в конфликтной ситуации**

**Глава1. Общие положения**

Статья 1. Понятия и цели

1.1.      Кодекс профессиональной этики руководителя в педагогическом коллективе определяет правила профессионального поведения мастера, преподавателя, в котором оценивается качество  профессиональной компетентности мастера, преподавателя и требования, которые он должен соблюдать при решении конфликтных ситуаций

1.2.      Цель Кодекса – упрочнение  обязательных общих правил профессионального поведения мастера, руководителя в конфликтной ситуации.

Статья 2. Нормы этики руководителя.

Нормы этики руководителя в педагогическом коллективе устанавливаются на основании Конституции РФ, Закона РФ «Об образовании» и принятых в соответствии с ним иных законодательных и локальных актов, норм международного права, а также общечеловеческих моральных норм и традиций российской школы.

Статья 3. Принципы этики руководителя.

При осуществлении своей деятельности руководитель в педагогическом коллективе руководствуется следующими принципами:

-профессиональная компетентность;
- законность;
- демократичность;
- справедливость;
- уважение;

- сотрудничество;

- гуманизм.

**Глава 2. Структура Кодекса поведения руководителя в конфликтных ситуациях .**

Статья 4. Профессиональная компетентность.

* Специальная компетентность - владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие.
* Социальная компетентность - владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты профессионального труда.
* Личностная компетентность – владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности.
* Индивидуальная компетентность - владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил .
* Информационная компетентность.

Статья 5. Личность руководителя, преподавателя в решении конфликтов.

- Стремится стать положительным примером для своих сотрудников, учеников.

- Требователен к себе и к другим.

- Соблюдает правила русского языка, культуру своей речи, не допускает использование нецензурных выражений.

- Являет собой пример законопослушного гражданина.

- Имеет свою гражданскую позицию.

- Дорожит своей репутацией.

- Бережно относится к имуществу учреждения.

- Обладает чувством меры и самообладания.

- При решении конфликтов руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает;

  - Аргументировать свои требования в конфликте;

      - Уметь слушать подчиненных в конфликте;

      - Вникать в заботы подчиненного;

      - Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным;

      - Не повышать голос в конфликтном диалоге с подчиненным;

      - Переход с «Вы» на «ты» является фактически унижением подчиненного;

      - Если руководитель прав, он должен действовать спокойно, опираясь на свой статус;

      - При необходимости руководитель может использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности;

      - Не злоупотреблять должностным положением;

      - Не затягивать конфликт с подчиненным;

      - Не бойтесь идти на компромисс;

      - Если руководитель не прав в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному;

      Надо  помнить, что конфликтный руководитель — не плохой руководитель!

      Не забывайте, что конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель[19,89].

Статья 6. Взаимоотношения руководителя с учащимися.

- Основывается на взаимном уважении личности.

- Использует индивидуальный подход к личности учащегося.

- Предъявляет обоснованную требовательность к знаниям, поступкам.

- Развивает в личности учащегося самостоятельность, ответственность, сотрудничество, взаимопомощь, толерантность к религиозным убеждениям, национальным признакам

-Воспитывает самокритичность, укрепляет веру в собственные силы учащихся.

- Создает микроклимат в педагогическом коллективе , способствующий развитию, профессиональному и социальному становлению личности, ее успешности.

- Уважает и соблюдает права учащихся.

Статья 7. Взаимоотношения с администрацией, коллегами по работе.

- Уважают, осознают интересы друг друга и администрации школы.

- Критично и справедливо (объективно, обоснованно) оценивают работу администрации школы и коллег.

- Делятся опытом работы, поддерживают в критических ситуациях.

- Администрация, не вправе собирать информацию о личной жизни работников, не связанную с выполнением профессиональных, трудовых обязанностей.

- Руководитель имеет право получать от администрации информацию, имеющую значение для работы школы. Администрация не имеет права скрывать информацию, которая может повлиять на образовательную деятельность и качество труда работников.

- Активная деятельность, инициатива, творчество работников должны морально и материально поощряться.

- Администрация и работники должны соблюдать корректность во взаимоотношениях.

- Администрация и педагогические работники в реализации воспитательно-образовательной деятельности должны соблюдать принцип социального партнерства.

Статья 8. Взаимоотношения руководителя педагогического коллектива с родителями.

- Администрация и педагогический коллектив тесно сотрудничают с родительской общественностью на принципах профессиональной компетентности, взаимоуважения, взаимопонимания.

- Не допускается необоснованное обвинение, унижение личности учащегося, родителей.

- Педагогический коллектив школы обязан оказывать педагогическую, методическую, социально-психологическую помощь родителям в воспитании учащихся, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

- Руководитель не вправе публично обсуждать с другими учащимися и родителями проблемы конкретной семьи.

- Взаимоотношения семьи и работников педагогического коллектива не должны отражаться на оценке знаний и умений учащихся, их личных достижениях, заслугах.

Статья 9. Взаимоотношения с обществом и государством.

- Педагогический руководитель   выступает как хранитель культурных, исторических ценностей, традиций общества и государства.

- Активно участвует в общественной жизни школы, государства.

- Дает объективную и субъективную оценку и разъясняет учащимся, родителям явления, происходящие в обществе – исполняет свою социальную роль.

Статья 10. Нравственные основы поведения руководителя в конфликтных ситуациях.

-Руководителю важно знать своих подчинённых и партнёров, иметь представление об их интересах и предпочтениях;

-Быть по возможности осведомлённым о семейных обстоятельствах и жизненных затруднениях, а так же об иных особенностях с тем, чтобы более осмысленно поддерживать у людей, связанных общим делом, трудовой энтузиазм, вселять в них уверенность в успехе, не дать им отвлекаться на несущественные, второстепенные мелочи, лишь заслоняющие главное.

-Действовать с благоразумием, осмотрительно, но всегда последовательно и настойчиво. Конфликт нужно разрешать сообща, при непременном участии противостоящих сторон, активной мобилизации и координации их собственных возможностей.

-Воспринимать конфликты как естественное проявление человеческого общения, нормальный способ социального взаимодействия и отношений людей, занятых совместной деятельностью;

 -Уметь анализировать конфликтные ситуации, определять подлинные причины возникающих конфликтов, цели и особенности поведения противоборствующих сторон;

-Владеть механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приёмов и процедур, навыками конструктивного влияния на персонал в конфликтных условиях;

- Направлять конфликты по возможности в функционально-позитивное русло и сводить к минимуму их негативные последствия;

-Всесторонне оценивать итоговый результат происшедшего конфликта, его значимость и влияние на отдельные **личности**, группы работников, коллектив в целом.

-Перевести возникшую в коллективе конфликтную ситуацию в плоскость делового обсуждения вызвавшей её проблемы, выяснения и устранения причин расхождений в оценках, намерениях, поступках[5,77].

Статья 11. Общие правила поведения руководителя в педагогическом коллективе.

-Руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

* организатор трудового процесса; специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
* человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.
* Руководитель, обязанный выполнять общие функции управления - планирование, организация, регулирование, контроль.
* Качественное выполнение общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально психологического климата в коллективе руководителю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудовым отношениям.

-Руководитель личным примером должен способствовать предупреждению и преодолению конфликтов и **стрессов** в коллективе. Несомненно, что любой руководитель должен быть в определённой степени психологом.

Статья 12. Культура профессионального поведения руководителя.

- Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующими тактиками. Знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а так же обладание навыками практического использования указанных способов на практике.

-Умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками – создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы – это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера.

-Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчинённых сотрудников.

-Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника.

-Руководителю не следует: критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

- От руководителя требуется сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчинёнными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний, устраивать психологические паузы при острых **конфликтах**.

-Обеспечение полноценного отдыха сотрудников, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия – предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счёте помогает преодолевать конфликты и **стрессы**. Таким образом, личность руководителя является решающим фактором преодоления атмосферы конфликтности на производстве. От качеств, которыми он обладает, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высокопрофессионального поведения или, напротив, служить наглядным примером того, как не надо руководить.

-Руководитель должен участвовать в управлении конфликтами и *стрессами* как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом. Культурой поведения, личным «магнетизмом»[18,45].

Статья 13. Конструктивное поведение руководителя при разрешении конфликтов

-Заинтересовать, убедить подчинённого в необходимости согласиться и принять тот вариант решения конфликта, который нужен руководителю.

-Создать у подчинённого соответствующую мотивацию;

-Аргументация собственных требований в конфликте, подкрепление требований правовой основой;

-Умение слушать и слышать подчинённого, умение понять его видение проблемы и её решения, ориентация на ту важную информацию, которую подчинённый может сообщить руководителю;

*- Уделять внимание* к проблемам подчинённого, связанным с организацией и упорядочением его трудовой деятельности и рабочего пространства, рабочего места;

-Развитие конфликта только в самом крайнем случае;

-Отказ, минимизация использования повышенного тона в разговоре как аргумента;

-Уважение личности и достоинства подчинённого и соблюдение служебной дистанции;

-Опора на свой должностной статус, спокойствие, уравновешенность и уверенность как основные аргументы в том случае, если руководитель прав; - -Нельзя затягивать конфликт с подчиненными, так как, во-первых, это приводит к длительным потерям рабочего времени, во-вторых, формирует чувство обиды у оппонентов;

-Умение пойти на компромисс;

-Умение уступить подчинённому, если руководитель не прав, чтобы не затягивать и не усугублять конфликта;

-Умение неконфликтными, конструктивными способами разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации способствует повышению авторитета руководителя в глазах подчинённых.

Таким образом, конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, неискаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое, понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть, отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Статья 14. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

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

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

- обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;

- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

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

**Стиль сотрудничества** можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- основной целью является приобретение совместного опыта работы;

- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

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

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях[17,28].

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

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

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

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

**Стиль 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 неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

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

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

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

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

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

- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

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

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

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

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях;

- важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

- осознаете, что, правда, не на вашей стороне;

- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства[19,36].

Статья 15. Кодекс поведения руководителя как основополагающая единица в системе управления конфликтами.

Часто конфликтующие стороны видят борьбу единственно возможным способом бытия, но разрешение конфликта, а лучше всего его упреждение возможно в любых ситуациях, и в в любых коллективах. Педагогический коллектив не составляет исключения. Существуют различные правила, последовательные действия, кодексы по поведению в конфликтных ситуациях. Руководителю учреждения нужно их знать. Рассмотрим один из алгоритмов действий в конфликтных ситуациях**.**

      1. Дайте оппоненту «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

      Во  время его «взрыва» следует вести  себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

      Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

      2. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

      3. Сбивайте агрессию неожиданными  приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем  о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас  связывало в прошлом и было  очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

      Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного оппонента с отрицательных эмоций на положительные.

      4. Не давайте ему отрицательных  оценок, а говорите о своих  чувствах. Не говорите: «Вы меня  обманываете», лучше звучит: «Я чувствую  себя обманутым».

      Не  говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите:

      «Я  очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

      5.Попросите сформулировать желаемый  конечный результат и проблему  как цепь препятствий.

      Проблема  — это то, что надо решать. Отношение  к человеку — это фон или  условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к оппоненту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

      6. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.

      Не  ищите виновных и не объясняйте создавшееся  положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

      При поиске путей решения помните, что  следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и оппонент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

      Если  не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

      7. В любом случае дайте партнеру  «сохранить свое лицо». Не позволяйте  себе распускаться и отвечать  агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

      8. Отражайте как эхо смысл его  высказываний и претензий.

      Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или  нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

      9. Держитесь как на острие ножа  в позиции «на равных». Большинство  людей, когда на них кричат  или их обвиняют, тоже кричат  в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

      Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

      10. Не бойтесь извиниться, если чувствуете  свою вину.

      Во-первых, это обезоруживает оппонента , во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

      11. Ничего не надо доказывать.

      В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

      12. Замолчите первым.

      Если  так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего.

      Ваше  молчание позволяет выйти из ссоры  и прекратить ее. В любом конфликте  участвуют обычно две стороны, а  если одна исчезла — с кем ссориться?

      Если  же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

      Молчание  не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством  или вызовом, оно может подействовать  как красная тряпка на быка. Чтобы  скандал прекратился, нужно молчанием  игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

      13. Не характеризуйте состояние  оппонента. Всячески избегайте  словесной констатации отрицательного  эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

      14. Уходя, не хлопайте дверью.

      Ссору можно прекратить, если спокойно и  без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

      15. Говори, когда партнер остыл.

      Если  вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью, чтобы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

      16.Независимо  от результата разрешения противоречия  старайтесь не разрушать отношения[14,156].

**Глава 3. Заключительные положения.**

Статья 16. Роль руководителя в управлении конфликтами.

В улаживании конфликтов исключительная, по существу решающая роль, принадлежит руководителю. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня – 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.

Руководитель обычно наделён определёнными полномочиями, обладает тем или иным объёмом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчинённых, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте – организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Необходимо учитывать, что в условиях конфликта руководитель может оказаться, по меньшей мере, в двух положениях – либо субъекта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон[7,87].

**Руководитель как субъект конфликта** Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, определённые интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчинёнными ему людьми или партнёрами по деловым связям из других подразделений (организаций).

Чаще всего в конфликтном противостоянии руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчинённых. К нарушениям служебной этики относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, высказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т. п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к принижению достоинства подчинённых, к зажиму критики в свой адрес. Резкие выражения, злословия и насмешки, сокрытие истины, напыщенность противопоказаны руководителю, как и вообще деловому человеку. Они отравляют его общение с подчинёнными и партнёрами, лишают расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность. А в конечном счёте мешают найти «общий язык» с оппонентами – язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству. Вовлечённому в конфликт руководителю надо непременно совладать с управленческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Соблюдение норм служебной этики предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивов их поведения, осмотрительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

Необъективность руководителя может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведения подчинённых сотрудников. Среди типичных ошибок завышения оценок называются дружеское расположение на основе неформального общения, желание прослыть добрым и великодушным, предпочтение лично симпатичным людям и т. п. Занижение же оценок оказывается возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелости сотрудника эффективно представить выполненную работу и др. Вместе с тем известно, что работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и попрание интересов. Их раздражают нравоучения и тем более отчитывания. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека.

Правилами руководителя в управлении конфликтами должны быть стремление и навыки конструктивного влияния на персонал в любых конфликтных ситуациях, сочетание принципиальной требовательности к подчинённым с умением уделять максимум внимания морально-**психологическому** состоянию персонала, считаться с особенностями характера, интересами и мнениями сотрудников. Таким образом, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешение разногласий остаются предпочтительными. Главное для руководителя – вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованное взаимодействие, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции[7,29].

Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближения внутригрупповых и межгрупповых позиций. Руководитель – посредник в *конфликте* . Роль руководителя как посредника в улаживании конфликта очень важна в плане достижения согласия между сторонами по вопросам, вызвавшим споры, ссору или тяжбу. При общении с людьми не может быть готовых рецептов поведения на все случаи жизни. Реальный практический опыт, развитие у себя навыков анализа ситуации, мотивов поведения людей, навыков воздействия на человека – всё это является необходимой основой, на которой возникает умение разбираться в самой сложной ситуации и принимать правильное решение. Профилактика, или предупреждение деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Отсутствие *внимания* к этому вопросу может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты.

От руководителя, как потенциального субъекта конфликтной ситуации, в первую очередь зависит создание в большом и малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возникают на почве недовольства условиями труда и общения. Повышению эффективности посреднических усилий в улаживании конфликтов может способствовать деятельность с целью содействия установлению доброжелательности между людьми. Она благоприятствует общению работников, их расположенности друг к другу.

Таким образом, как выяснилось, роль руководителя в управлении конфликтами очень велика, а подчас – решающая. Умение анализировать сложившуюся ситуацию, выбор верной стратегии выхода из неё, возможность направить события и их участников в позитивное русло – есть отличительные особенности грамотного руководителя, способного поддерживать в коллективе здоровую рабочую обстановку.

**Статья 17. Причины конфликтов  в педагогическом коллективе**

      Каждый  конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать:

      - Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей;

      - Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей;

      - Ограниченность ресурсов;

      - Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;

      - Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности;

      - Различия в манере поведения и жизненном опыте;

      - Неопределенность перспектив роста;

      - Неблагоприятные физические условия;

      - Недостаточная благожелательность внимания со стороны менеджера;

      - Психологический феномен;

      - Недостаточный уровень профессионализма;

      **Недостаточная согласованность  и противоречивость целей отдельных  групп и работников.**

      Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения  и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

      **Устарелость организационной  структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.** Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

      · сам ранжировать поступившие  приказы по степени их важности;

      · требовать этого от своего непосредственного  руководителя;

      · браться за все подряд.

      В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

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

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

      Необоснованное  публичное порицание одних и  незаслуженная (авансированная) похвала  другим сотрудникам. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

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

      **Различия  в манере поведения  и жизненном опыте.** Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива[12,83].

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

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

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

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

      Рассматривая  названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения  конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты  порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

      Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют  находить лазейки и обходить директивы  и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Статья 18. Разрешение конфликтов как одно из основных профессиональных умений руководителя в педагогическом коллективе.

Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно торопиться сказать что-то резкое, оскорбляющее или угрожающее. В такой ситуации психологи советуют, прежде всего, избавиться от внутреннего беспокойства или волнения. Растревоженное чувство - плохой советчик разуму. Для того чтобы хорошо овладеть собой в конфликтной ситуации, полезно сделать паузу в разговоре, глубоко вздохнуть, встать, пройтись, либо перевести разговор на другую тему, либо перенести его на другое время.

С целью овладения собственной речью, эмоциями и поведением в конфликтной ситуации руководителю производства могут быть полезны приемы аутогенной тренировки, сознательной концентрации волевого усилия на мысли о необходимости быть спокойным, быть выдержанным, быть доброжелательным. Для начала следует нащупать у себя пульс, подсчитать его удары, сконцентрировать волю, произнося про себя нужные слова-команды. Если периодически применять этот прием, можно избавиться от лишнего напряжения в конфликтных ситуациях.

Чтобы легче найти индивидуальный подход в разрешении конфликта, полезно определить возможный тип взаимной реакции конфликтующих, Здесь полезно вспомнить о темпераментах. Холерик отличается повышенной возбудимостью, меланхолик - наоборот. Но зато последний дольше помнит и переживает обиду. Флегматик труднодоступен для убеждения, сангвиник легко успокаивается, но ему также бывает трудно сдерживать свои чувства.

Одним из эффективных средств предупреждения конфликта является их запрещение на работе. Руководитель как властное лицо в коллективе просто может приказать: "Не ссориться!" Но не всегда такой приказ целесообразен и выполним. Иногда предотвратить межличностный конфликт не удается. В этом случае можно ослабить его силу разными приемами. Один из них - перевести участников на другие места, загрузить работой так, чтобы им некогда было конфликтовать и др. Лучшие способы разрешения производственно-организационных конфликтов в педагогическом коллективе – это постоянная забота руководителя о совершенствовании условий труда, своевременная информированность рабочих о педагогической ситуации.  Результат разрешения конфликта между руководителем и подчиненным может быть различным. В результате поиска решения конфликт может привести как к повышению сотрудника, так и к увольнению, как к повышению авторитета руководителя, так и к его снижению[20,48].

**Использованная литература**

1. Баныкина С.В. Конфликт в контексте педагогической деятельности. -М.: Маска, 2011.
2. Баныкина С.В. Конфликтологическая компетентность педагога.- Астрахань: Новь, 1997.
3. Баныкина С.В. Конфликтологическая компетентность руководителя.- М.: Сентябрь, 2012.
4. Баныкина С.В., Степанов Е.И. Конфликты в современной школе: изучение и управление. - М.,2012.
5. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. -М., 1995.
6. Зайцев А.К. Социальный конфликт. -М., 2001.
7. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. -М., 1995.
8. Шепель В.М. Конфликтные ситуации и их разрешение. -М.: Московский рабочий, 1976.
9. Шепель В.М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление. -М.: Народное образование, 2010.
10. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт!
11. Галустова О. В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие.

- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

12. Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л., Лениздат, 1990 . – 174 с.

13.Парыгин Б. Д. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. – Л., изд-во «Наука». Ленинградское отделение, 1986. – 240 с.

14.     Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель... - М., Дело, 1993.- 254с.

15.     Лишин О.В. Педагогическая психология воспитания. - М., 1997. – 320с.

16.      Съедин С.И. Основы управления. - М., 1996.- 112с.

17.       Фэйр М. «Выиграть может каждый». - М,1992.- 98с.

18. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
19.. МакКей Х. Как уцелеть среди акул. — М.:Экономика,1991.
20. Малышев К.Б Психология управления: Научно-методическое пособие для вузов. - М.: Пер СЭ, 2000.