

подходы // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2019. Т.5, №4. С. 3-13.

3. Мельник Н.М. Деятельностная дидактическая платформа развития опорного университета // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2018. Т. 4, № 4. С. 20-31.

4. Мельник Н.М. Интеллектуально-информационная поддержка самостоятельной работы магистранта: учеб.-метод. пособие / Н.М. Мельник. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016. 100 с.

5. Kishore Kumar Das & Aftab Ara. Harley Davidson‘ Success Speaks - Brand Image and Culture: An HR Perspective // Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science, May 2014. Vol. 4. № 2.– PP. 48-56.].

6. Nesterenko, V.M. (2018), Conceptual principles of engineering education based on the approach to evolutionary activity, in Handbook on research in the field of engineering education in a global context (pp. 463-476), IGI Global, Hershey, Pennsylvania, USA.

ТЕХНИКИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

И.В. Никулина, Н.И. Стародубцева

Самарский национальный исследовательский университет

имени академика С.П. Королёва

ГБОУ СОШ №1 «ОЦ» ж.-д.ст. Шентала

Педагогический процесс соткан из противоречий, часто приводящих к возникновению межличностных конфликтов. Конфликты, возникающие в образовательной организации, имеют свою специфику, обусловленную конфликтогенностью педагогического процесса; неравнозначностью позиций и ролей преподавателя и студента в ситуации конфликта; протеканием конфликта при «свидетелях»; обязательностью конструктивного разрешения конфликта с целью повышения его воспитательного потенциала и оказания личностно-развивающего воздействия на конфликтующие стороны [3, с.85]. У 86 % опрошенных преподавателей отмечается отрицательное отношение к конфликтам, они им неприятны, и педагогические работники стараются их избегать. Однако без конфликтов невозможно себе представить образовательный процесс, они

энергизируют и мотивируют, способствуют лучшему пониманию проблемы, проясняют отношения, и все это становится возможным только в том случае, если конфликты конструктивно разрешаются. Многие конфликты, возникающие в образовательной организации, не обходятся без выяснения отношений «на повышенных тонах», отрицательных эмоций, изощренных манипуляций. Поддаваясь эмоциям, участники конфликта еще сильнее его разжигают, вовлекают в него других людей, тем самым расширяя поле конфликта [1]. Умение конструктивно разрешать конфликты и проявлять сотрудничество – одна из важнейших компетенций преподавателя, позволяющая создать благоприятный социально-психологический климат на занятиях, оказывать эффективное воспитательное воздействие на обучающихся, оптимизировать отношения между студентами и коллегами [4]. Формированию умений конструктивно разрешать конфликты и проявлять сотрудничество способствует овладение преподавателем техниками разрешения конфликтов.

В качестве техник конструктивного разрешения конфликтов можно использовать техники нейролингвистического программирования, направленные на осуществление эффективной коммуникации. Нейролингвистическое программирование (НЛП) позволяет исследовать мышление, поведение и речевые паттерны конфликтующих сторон с целью выстраивания эффективных стратегий для взаимоотношений [2]. Овладев базовыми техниками НЛП, преподаватель становится более эффективным в вопросах медиации и конструктивного разрешения конфликтов.

Одним из базовых положений НЛП является то, что в процессе коммуникации 55 % информации мы получаем, анализируя язык тела собеседника, 38 % информации получаем от интонации и только 7% информации получаем от произнесенных слов [2]. Опираясь на данное положение, приходим к выводу о том, что в конфликтах большее значение придается невербальной составляющей, чем содержанию сказанного. Невербальная составляющая конфликтного взаимодействия в НЛП называется калибровочным циклом. Калибровочный цикл работает по принципу стимул-реакции: один участник конфликта - «передающий» демонстрирует определенное поведение, например, выпрямляется, поднимает брови, повышает голос, такое поведение воздействует на другого участника конфликта - «принимающего» как негативный «якорь» и приводит к тому, что принимающий автоматически переходит в проблемное психологическое состояние, что находит отражение в его тело-

движениях и интонации, у него изменяется осанка, дыхание становится поверхностным, речь едва слышна [2]. В ответ на такое поведение принимающего меняется невербальное поведение передающего, он еще больше распрямляется, выпячивает грудь, повышает голос, на эти изменения незамедлительно реагирует принимающий, еще более усиливая свое проблемное психологическое состояние. В результате такого взаимодействия возникает негативная спираль постоянно воспроизводящихся моделей, которые характеризуются стереотипностью и предсказуемостью, недостатком ресурсов для разрешения конфликта у обоих партнеров. Чтобы найти ресурсы для конструктивного разрешения конфликта, необходимо прервать и устранить калибровочный цикл. Важно сформировать у конфликтующих сторон навыки распознавания и описания калибровочного цикла.

Опыт работы на курсах повышения квалификации по программе «Педагогическая конфликтология» показывает, что преподаватели с легкостью описывают наблюдаемые образцы поведения конфликтующих сторон с позиции оценок и интерпретаций, например, «вы зло посмотрели на студента», «вы придирались к своему коллеге по мелочам», «вы испуганноотреагировали на реплику декана», «вы напали на коллегу». Такое описание вызывает негативную реакцию и часто приводит к эскалации конфликта.

К точному восприятию калибровочных циклов относится описание наблюдаемых образцов поведения конфликтующих сторон с позиции чувственного восприятия, например, «вы наклонились вперед», «вы показали пальцем на студента», «темп вашей речи ускорился», «вы говорили тихим голосом». Описание калибровочного цикла таким образом обладает важным преимуществом, поскольку максимально соответствует действительности, и в большинстве случаев обе конфликтующие стороны смогут согласиться с ним. На первых порах обучения преподавателям очень сложно распознавать калибровочные циклы с позиции чувственного восприятия. Развитию данного навыка способствует опыт участия в ролевых играх в качестве консультанта и наблюдателя.

После того, как преподаватели научились распознавать калибровочные циклы с позиции чувственного восприятия, необходимо переходить к их изменению. В НЛП принято выделять два типа интервенций для изменения калибровочных циклов: эксплицитная, имплицитная. В первом случае до сознания конфликтующих сторон доводится наличие

калибровочного цикла, при этом очень важно, чтобы хотя бы один из участников конфликта изменил свое поведение. Основными техниками вмешательства при этом типе интервенции являются «рефрейминг», «якорение» [2].

Имплицитная интервенция предполагает работу только с содержательным уровнем конфликта, основными техниками работы в этом случае являются «школа желания», «модель улаживания конфликтов» [2]. Устранение калибровочных циклов при имплицитной интервенции происходит само собой, без осознания этого участниками конфликта.

Рассмотрим более подробно возможности техники рефрейминга в разрешении конфликта. Представим себе, что в конфликтной ситуации преподаватель, обращаясь к студенту, хмурит брови, морщит лоб, повышает голос, а студент в ответ начинает сутулиться, втягивать голову в плечи. Если обратиться к студенту с вопросом о том, какое сообщение он получил от преподавателя, чаще всего мы слышим следующий ответ: «Преподаватель всем своим видом говорит мне, что я его сильно раздражаю». Когда мы задаем вопрос преподавателю: «Наблюдая за вами, мы заметили, что вы хмурили брови и морщили лоб, при этом повышали голос, какое сообщение вы хотели передать своими невербальными реакциями студенту?» В таких случаях мы чаще всего получаем следующий ответ: «Я хотел передать студенту информацию, чтобы он был более внимательным и работоспособным на занятии». В описываемом примере мы видим, что студент воспринял передаваемое сообщение совсем иначе, чем имел в виду преподаватель. Техника рефрейминга направлена на то, чтобы конфликтующие стороны передавали друг другу сообщения согласно их истинным намерениям, не искажая своими невербальными реакциями его смысл. Обучение технике рефрейминга на курсах повышения квалификации проходит в формате ролевых игр. Преподаватели делятся на группы, по три человека в каждой, и разыгрывают конфликтную ситуацию, возникшую между преподавателем и студентом. Один из преподавателей играет роль преподавателя, второй - роль студента, третий - роль наблюдателя. Задача наблюдателя - определить калибровочный цикл, невербальную составляющую конфликтной ситуации. Как только наблюдатель выявил калибровочный цикл, он задает вопросы участникам ролевой игры: «Когда вы хмурили брови, морщили лоб, повышали голос, то какую информацию вы хотели передать студенту?» У студента спрашивают, как он воспринял невербальное

сообщение преподавателя? По ответам преподавателя и студента становится очевидным, что наблюдается существенное несоответствие между намерением преподавателя и его невербальным поведением и тем, как студент воспринял сообщение преподавателя и как невербально на него реагирует. Первым этапом рейфрейминга является осознание участниками конфликтной ситуации того факта, что причина эскалации конфликта заключается в их неверном невербальном поведении. На втором этапе рейфрейминга очень важно научить конфликтующие стороны передавать свои сообщения иным образом, чтобы принимающие поняли сообщения именно так, как передающие имели в виду. Для этого преподавателям можно задать следующие вопросы: «Есть ли у вас какие-нибудь соображения по поводу того, как вы должны передавать свои сообщения студентам? Приходилось ли вам наблюдать у студента именно ту реакцию, которую вы хотели увидеть? Что вы делали для этого?». А у студента спросить, есть ли у него какие-нибудь соображения по поводу того, как преподаватель должен передавать свои сообщения студентам? Передавал ли преподаватель хоть раз свои сообщения так, что это вас устраивало? Как он это делал? После этого преподаватель и студент должны изменить свое невербальное поведение так, чтобы каждый из них смог распознать намерения друг друга и отреагировать на них адекватным образом. Конфликтная ситуация проигрывается снова, наблюдатель фиксирует калибровочные циклы участников ролевой игры и делает выводы: удалось ли ее участникам изменить свое невербальное поведение таким образом, чтобы они поняли намерения друг друга и смогли адекватно среагировать на сообщение. В результате изменения невербального поведения участников конфликтной ситуации появляются ресурсы для конструктивного разрешения конфликта.

Выводы.

Педагогический процесс в образовательной организации состоит из противоречий, которые могут стать причиной возникновения конфликтов между преподавателями и студентами, преподавателями и преподавателями. Анализ результатов анкетирования показал, что большинство преподавателей отрицательно относятся к конфликтам и стараются их избегать. Если преподаватель умеет управлять конфликтом и конструктивно его разрешать, то конфликт начинает выполнять положительные функции, становится движущей силой изменений, разряжает возникшее напряжение, оптимизирует отношения. Формированию умений

преподавателя управлять конфликтами и конструктивно их разрешать, проявлять сотрудничество способствует овладение им техниками нейрорлингвистического программирования, позволяющими выстраивать эффективные стратегии взаимодействия.

Библиографический список

1. Егорова У.Г. Взаимосвязь родительского отношения и конфликтности подростков // Известия самарского научного центра РАН. 2013. Т. 15. № 2-4. С. 964-968.
2. Ломанн Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП. Спб.: Издательство Вернера Регена, 2007. 200 с.
3. Никулина И.В. Феноменология педагогических конфликтов // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. №1. С. 82-86.
4. Никулина И.В., Соловова Н.В. Формирование конфликтологической компетентности преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. № 2. С. 95-102.

МЕНЕДЖМЕНТ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О.В. Новоселова, Н.В. Соловова

*Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королёва*

Система управления кадровыми рисками в различных образовательных организациях и учреждениях может находиться на разных уровнях своего развития, а в некоторых из них такая система может быть и вовсе организационно, структурно и функционально не выражена из общего кластера кадровой и управленческой политики. Очевидно, что неформальность и слабость системы управления кадровыми рисками наносит кадровый и финансовый ущерб образовательной организации, становясь фактором, препятствующим ее эффективному функционированию и развитию. В то же время, существуют методы совершенствования системы управления кадровыми рисками, к числу которых относится, помимо прочего, менеджмент внутренних коммуникаций. Внутриорганизацион-