

Золотарева Юлия Владимировна

канд. социол. наук, доцент, и.о. заведующей кафедрой

Сердюкова Ольга Ильинична

канд. экон. наук, доцент

Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный

педагогический институт» в г. Ессентуки

г. Ессентуки, Ставропольский край

МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

***Аннотация:** конфликты в педагогическом коллективе диагностируются довольно часто. Особенно этот факт наблюдается в социальных пространствах с поликультурной составляющей. Причинами конфликтов являются разнообразие системы ценностей, взглядов, интересов, мнений. Основной задачей руководителей педагогических коллективов выступает определение природы конфликта, выявление причин и поиск инструментов, разрешающих конфликтные ситуации. Если конфликт имеет природу конструктивную, то не стоит вмешиваться в процесс его эскалации, однако трансформация его в деструктивный конфликт чревата разрушением не только педагогического коллектива, но и подрыву имиджа образовательного учреждения.*

***Ключевые слова:** конфликт, педагогический коллектив, деструктивный конфликт, конструктивный конфликт, поликультурное пространство, социокультурное поле, интересы, ценности, взгляды.*

Поликультурное образовательное пространство характеризуется многообразием системы ценностей, норм, взглядов, интересов индивидов, входящих в его состав. В Северо-Кавказском федеральном округе наиболее остро стоит вопрос о создании толерантного социокультурного поля, в котором работают педагогические кадры. Конструктивные конфликты возникают в любом здоровом коллективе и способствуют решению сложных стратегических задач, направленных на развитие современного образования. Однако довольно часто диагно-

стируются конфликты, имеющие деструктивный характер, препятствующие формированию положительного имиджа образовательного учреждения.

«Очевидно, что для глубокого понимания сущности конфликта и его своевременного предупреждения необходимо его социально-психологическое исследование, определение методов сбора и анализа информации о конфликте, собранной непосредственно в сфере человеческих отношений. В общем виде научный анализ конфликтов можно определить как систему логически последовательных методологических, методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить достоверные данные об изучаемом явлении для последующего их использования в практике урегулирования конфликтов. Организационный конфликт может принимать множество форм и какой бы ни была его природа, менеджеры по персоналу и руководители педагогических коллективов должны проанализировать, понять и уметь управлять им. Когда конфликт неуправляем, это может привести к конфронтации, а в конечном счете, и деградации коллектива и организации в целом» [1].

Методологическую основу конфликтологии как теоретико-прикладной дисциплины составляет комплекс философских, политологических и социологических идей, аккумулируемых в теории конфликта. Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются:

- 1) структурно-функциональный;
- 2) процессуально-динамический;
- 3) метод типологизации;
- 4) прогностический;
- 5) разрешительный.

Посредством первых трех методов можно аргументировать причину возникновения конфликтов, а последние два метода могут обеспечить прогноз эскалации конфликта [1, с. 127].

С целью наилучшего понимания какие использовать схемы для разрешения конфликтов в педагогических коллективах необходимо исследовать к какому типу личности относится учитель, педагог или научный сотрудник. Ниже представленная схема как никакая другая демонстрирует дифференциацию типов личности (рис. 9).



Рис. 9. Типология темперамента в графической зависимости [1, с. 127]

Характер определяют отдельные черты (стороны), которые тем не менее связаны в более или менее цельную структуру. Недаром говорят, что есть цельные, а есть и противоречивые натуры. Характер проявляется в том, как человек относится к себе, к делу и к тому, что его окружает (другим людям, вещам). Все люди обладают этими функциями в различной степени, но какая-то из них доминирует. В соответствии с этим можно выделить четыре типа личности:

Их основные характеристики можно описать нижеследующим образом.

Мыслительный тип:

- может работать в жестко заданных структурах, любит закон и порядок, пытается создать систему и механизм;
- всегда анализирует и устанавливает причинно-следственные связи;
- стремиться достичь любыми способами результата, даже если члены команды не одобряют его действия;
- отстаивает свою точку зрения, приводя иногда даже не веские аргументы;

- не пытается разобраться в причинах конфликта;
- никогда не обсуждает личную жизнь и не вмешивается в другие частные жизни.

Эмоциональный тип:

- постоянно этот индивид на эмоциях;
- может воздействовать на других членов коллектива;
- может оказаться под влиянием коллег;
- всегда уверен в собственной правоте;
- трепетно относится к любви и дружбе;
- компромисс для него абсолютно нормальное явление;
- раним и обидчив, иногда пользуется этими состояниями психики;
- щедр на комплименты.

Ощущающий тип:

- живет настоящим;
- получает удовольствие от жизни и событий вокруг;
- быстро адаптируется к новым условиям и обстоятельствам;
- легко обучаем и всегда проявляет интерес ко всему новому;
- умеет делать самостоятельно многие вещи и смело берет на себя ответственность.

Интуитивный тип:

- очень много времени тратит на анализ ситуации и событий;
- большое количество времени и энергии тратит на беспокойство о будущих событиях;
- легко воспринимает все инновационное;
- постоянно сомневается в выборе или в результате;
- ему характерны колебания как настроения, так и трудовой активности.

В зависимости от того какой характер той или иной личности необходимо подбирать мотивационные механизмы, которые позволят предупредить конфликт.

Мы в свою очередь предлагаем использовать технологии для решения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

1. Кейс-стадии как современная технология в решении конфликтных ситуаций [2].

К кейс-технологиям, активизирующим деятельность сотрудников, относятся:

- метод ситуационного анализа (метод анализа конкретных ситуаций, ситуационные задачи и упражнения; кейс-стадии);
- метод инцидента;
- метод ситуационно-ролевых игр;
- метод разбора деловой корреспонденции;
- игровое проектирование;
- метод дискуссии.

Таким образом, кейс-технология – это интерактивная технология для краткосрочного обучения на основе реальных или вымышленных ситуаций, направленная не столько на освоение знаний, которые можно использовать для разрешения конфликтов, сколько на формирование у учащихся новых качеств и умений. Кейс-метод как форма обучения и активизации сотрудников к деятельности и выполнению различных поручений с интересом, которая позволяет успешно решать следующие задачи и формировать метакомпетентности.

2. Вебинар. На вебинаре можно научиться технике переговоров в любой ситуации, бесконфликтному общению, чтению эмоциональных состояний собеседника, его мотивации, намерений и целей коммуникации. В рамках вебинара предполагаем использовать следующие методики, направленные на:

- улучшение качества голоса и речи;
- подготовка к переговорам;
- наиболее эффективные переговорные позиции и стратегии;
- психологическое влияние на собеседника, управление его мотивацией;
- переговоры в криминогенных ситуациях;

- бесконфликтное общение. Снижение конфликтности в коммуникации;
- негативные специфические аффекты и работа с ними;
- коммуникация с применением техники наведения успокаивающего транса;
- корректное общение с каждой категорией лиц, нейтрализация в речи провокативных слов и словосочетаний;
- снижение своего уровня агрессии в момент конфликтной ситуации;
- управление уровнем агрессии и конфликтности собеседника;
- чтение подтекстов речевых сообщений и прогнозирование поведения оппонента.

3. Медиация как инновационная технология в решении споров и конфликтов может быть использована в рамках государственной службы.

Долгое время в нашей стране медиацию использовали с целью разрешения конфликтов только лишь смелые руководители педагогических коллективов. Однако принятие федерального закона от 27.07.2010 №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», регламентирующего использование медиативной технологии для разрешения конфликтных ситуаций, стало революционным в развитии медиации в нашей стране.

Основная цель закона – это разрешение конфликтных ситуаций посредством специалиста (медиатора), формирование организационной культуры, создание благоприятной атмосферы в коллективе.

Сущность этой технологии в том, что она дает возможность решить и предотвратить развитие конфликтов на основе тщательного разбора ситуаций и методического описания, которое можно в дальнейшем использовать как инструмент управления конфликтом.

Итак, медиация – это одна из технологий урегулирования споров (или конфликтной ситуации) при участии третьей стороны (медиатора) не заинтересованной в данном конфликте, но помогающей выработать определенное соглашение по спору, полностью контролируя процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения [3].

На каких принципах основывается медиация:

- медиатор никогда не разглашает информацию, полученную в ходе проведенной технологии;
- медиатор никогда не принимает ничью сторону и даже эмоциями не будет демонстрировать свое отношение к происходящему;
- медиатор создает равноправные условия для обеих сторон, которые участвуют в технологии;
- медиаторов обеспечивает добровольное участие всех субъектов конфликта.

Следует подчеркнуть, что эффективность технологии – медиации зависит от желания принять участие в данной процедуре. Если эту технологию использовать под давлением, не получится грамотно решить возникший конфликт, он еще с большей силой начнет нарастать.

Согласно Закону, существуют и определенные ограничения в проведении процедуры. Процесс медиации состоит из нескольких стадий.

В самом начале проведения процедуры выступает модератор (медиатор), который в течение 15 минут, который объясняет суть процедуры, распределяет роли между участниками.

Далее слово предоставляется каждой из сторон, которая трактует суть конфликта. В этот момент медиатор никак не выражает отношение к явлению.

Завершается пересказ стандартными вопросами типа:

- Я правильно вас понял?
- Я не упустил ничего существенного?

Далее следует дискуссия, в процессе которой формулируются вопросы, которые в дальнейшем будут рассматриваться на переговорах.

В процессе общей сессии, в рамках которой происходит дискуссия по выработке предложений и проекта урегулирования конфликта. По завершении медиации все участники должны продемонстрировать удовлетворенность. Если кто-то выражает негативное мнение, следовательно, медиация не удалась.

Функции медиатора сводятся к тому, что он, выступая в роли активного слушателя, на ходу анализирует ситуацию и оценивает объективность конфликта. Его задача заключается в том, чтобы в итоге каждая сторона оценила свою роль в конфликте и если необходимо, то пошла на компромисс. Причем декларируется все в письменном виде, дабы было очевидно какие корректировки в модели поведения сотрудников необходимо внести и какие задачи решить каждому участнику медиативного процесса.

В нашей стране медиация не всеми воспринимается как объективная технология урегулирования споров и конфликтов.

Переговоры еще одна техника урегулирования конфликтов в педагогических коллективах. Их цель сводится к тому, чтобы достичь поставленной цели в завершении переговорного процесса, а следовательно, устранить конфликтную ситуацию. Интересы обеих сторон, вступивших в конфронтацию, необходимо решить. Отличие от медиации от переговоров в том, что переговоры основаны на юридической платформе и регулируются правовыми отношениями основанными на Гражданском кодексе РФ (статья 434.1) и Трудовом кодексе РФ (статьи 36–39) [4]. Если речь идет о конфликте интересов, то процесс его урегулирования происходит на основе Статьи 19 Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [5].

Важно отметить, что переговоры являются правовым средством и как таковые представляют собой совокупность возможных юридически значимых действий, установленных законом или договором и направленных на преодоление правовых коллизий.

Конфликт с правовой позиции представляет собой систему правовых отношений, в рамках которой осуществляется решение конфликтной ситуации, выявляются причины, определяются методы борьбы с конфликтом. Конфликт необходим, поскольку в процессе его решения выясняются причины и мотивы возникшей ситуации.

Переговоры уникальная технология, которая используется во всех отраслях и сферах деятельности и большое место занимает эта технология на государственной службе в формировании конфликтологической культуры. Отличие от медиации в том, что при проведении переговоров определен более четкий регламент, время проведения, место встречи. Жестко заданная процедура и техника ведения переговоров, а также регламентируемая предметно-пространственная среда позволяют в более официальной обстановке решить возникшую проблему, которая привела к конфликту. Еще одно отличие от медиации в том, что здесь нет посредников, которые берут на себя миссию по решению спора и конфликта.

Существует два типа поведения сторон конфликта: «конфронтация» и желание достичь соглашения. В этом контексте особое внимание уделяется второму типу поведения – желанию договориться [6].

В рамках ведения переговоров чаще используют метод консенсуса, который предполагает поиск точек соприкосновения и как можно оперативнее решить возникший вопрос.

Главное в достижении консенсуса – заранее определить:

- а) чего действительно хочет другая сторона;
- б) что ей действительно нужно дать;
- в) что она действительно не может предложить из-за отсутствия полномочий на это, либо потому, что это было бы неприемлемо по деловым, национальным или международным причинам [7].

Переговоры основаны на избегании ситуации доминирования одной стороны над другой. Иногда переговоры дополняют такой процедурой как медиация. Главная задача в процессе переговоров наладить коммуникативные процессы. Если ни одна из сторон не владеет социально-этическими аспектами ведения переговорного процесса, то решить конфликт в рамках этой технологии не удастся.

Переговоры предполагают учет таких обстоятельств, как:

- 1) субъекты противостояния;

- 2) мотивы конфронтации;
- 3) ожидаемое поведение субъектов после переговоров;
- 4) переговорный процесс;
- 5) взаимодействие между посредником и субъектами конфликта, а также между субъектами противостояния [8].

Успех переговорного процесса зависит от определения потребностей, интересов и мотивов участников этого процесса. Численность индивидов в переговорном процессе зависит от масштаба конфликтной ситуации [9]. Умение выслушать различные точки зрения – это шанс прийти к разумному решению, результат которого устроит обе конфликтующие стороны.

Основная проблема в нашей стране в направлении решения конфликтов сводится к тому, что участники переговорного процесса не приглашают принять участие профессионального конфликтолога в разборе проблемы и поиска оптимальных вариантов выхода из проблемного поля. В результате решения конфликта затягивается на долгие месяцы. А опасность этого явления в том, что любой конфликт увеличивается и втягивает в себя все больше и больше участников.

С учетом сложности природы трудовых конфликтов в глобализированных экономических отношениях, недостатка квалифицированных специалистов-конфликтологов, слабой разработанности теории и практики урегулирования социально-трудовых конфликтов, для обеспечения профилактики социально-трудовых конфликтов, снижения их негативных последствий, необходим широкий обмен мнениями между представительными организациями работников и работодателей, органами государственной власти, научным и преподавательским сообществом, в том числе с привлечением международных экспертов [10].

Фокус группы распространенный метод исследования при решении какой-либо проблемы. Они получили популярность во многих отраслях и сферах человеческой жизни. Особую популярность приобретают они сегодня при решении конфликтных вопросов. Т. Гринбаум дифференцирует фокус-группы на полные, мини, телефонные.

В рамках полной группы фокус-групповое исследование проводится на протяжении 1,5 часа под руководством грамотного модератора, основная задача которого в ходе дискуссии участников выявить проблемы и понять состав группы. Эффективность этого метода только в том случае, если участники сами заинтересованы в решении проблемной ситуации и модератор, который наделен определенными навыками может понять причинно-следственные связи.

Мини группы привлекаются в фокус-групповое исследование тогда, когда причина конфликта носит деликатный характер. Например, в ходе решения конфликта интереса желательно привлекать как можно меньшее количество людей, поскольку расширенные группы могут повлиять на имидж не только участников конфликта, но и всей организационной структуры.

Телефонные группы (телефонные конференции или же онлайн-конференции) эффективны только тогда, когда нет возможности встретиться в широкой аудитории в случае ограничений, как это было при распространении коронавирусной инфекции или же участники конфликта находятся в командировке.

Существует также множество подвидов фокус групп: диадические, семейные сессии, повторные, качественные, номинальные, партигруппы. Но как правило их использование минимально, за исключением группы под название качественная панель. Она предполагает рассмотрение конфликтной ситуации с различных сторон несколько раз в одной и той же референтной группе (фокус-группе). Иногда фокус-группа проводится с диадой модераторов, один из которых наблюдает за поведением индивидов, а другой фиксирует ответы.

Группы могут варьироваться по численности и по методам проведения исследования. Например:

– брейнсторминги, используются тогда, когда руководитель ощущает застой в отделе или группе людей, намечается тенденция застоя в процессе принятия решения. В этом случае фокус-групповое исследование направлено на продуцирование новых идей, которые могут решить назревающий конфликт на почве бездействия;

– делфи-группы, направлены на прогнозирование ситуации, на принятие решений в перспективе. Это важно тогда, когда самостоятельно сотрудники государственной службы не хотят брать на себя ответственность за принятие решений и их необходимо подтолкнуть;

– сензитивные группы – это группы тренингового содержания. В процессе работы модератор обучает служащих быть устойчивыми в конфликтной ситуации;

– расширенные группы – нацелены на создание проекта, основная задача которого добиться сплоченности участников, научить распределять и делегировать полномочия.

Выбор метода исследования – это дискуссионный вопрос. Все зависит от масштаба конфликта, его значимости, степени мастерства модератора и готовности государственных служащих решать проблему.

Чтобы обеспечить эффективность работы фокус-группы необходимо работать на основе топик-гайда (структуры, анкеты). В противном случае мы не сможем добиться положительного результата, когда структура исследования не определена и сможем просто потратить время не решив сам конфликт.

Важность подобного рода технологий для решения конфликта очевидна, поскольку еще на заре своего существования социология показала, что личные мнения людей формируются не в изоляции, причем огромную роль в их формировании играют первичные группы, общение лицом к лицу» [11].

Группа, созданная для проведения интервью, является, конечно, весьма искусственной моделью общества, но все же групповое взаимодействие обязывает участников, выражая свои мнения, отвечать при этом на мнения других.

Требования к модератору должны быть соблюдены следующие. Он должен чувствовать группу, вжиться в проблемы группы, уметь слушать, иметь прекрасную память, уметь сосредоточиться, обладать умственными способностями, быть внешне привлекательным. В противном случае модератор не сможет управлять группой и результативность исследования будет минимальной.

Недостаточный профессионализм модератора в обеспечении технических и сопутствующих условий для осуществления процедуры фокус-группы может помешать принятию рационального решения с целью устранения конфликта. В рамках фокус-группы мы предлагаем использовать методику построения концептуальных карт или матриц, в рамках которых перечисляются сильные и слабые стороны группы и ее участников, а также возможности и угрозы группы исходящие из внешней среды.

«Проблема выявления причин возникновения конфликтов в педагогических коллективах занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения, их конструктивного завершения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправданно тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему эти события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликта. Он позволяет определить причины возникновения конфликтов, вскрыть движущие силы их развития» [12].

К основным методам прогнозирования конфликтных ситуаций относятся: экстраполяция, моделирование, статический метод, порос экспертов.

Эффективность предупреждения конфликтов в педагогическом коллективе сложна, поскольку вмешательство третьей стороны может рассматриваться как неэтичное и непропорциональное явление.

Итак, в поликультурной образовательной среде прогнозировать конфликт можно только на краткосрочный период. Необходимо создавать социальный институт, в котором будут разрабатываться модели конфликтов, на основе которых предоставится возможность диагностики, предупреждения и разрешения конфликтов.

Список литературы

1. Охременко И.В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И.В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 154 с. – ISBN 978-5-534-05147-6. – С. 25 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472971/p.25>
2. Путина А. Технологии кейс-стади [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/79/071/72623.php>
3. Медиация – решаем конфликты по-новому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eduneo.ru/mediaciya-reshaem-konflikty-po-novomu/>
4. Николюкин С.В. Управление юридическими конфликтами посредством применения частных процедур (на примере переговоров) / С.В. Николюкин // Юрист. – 2015. – №2. – С. 24–29.
5. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/5247ea7b5d6ce92f3ed3456a28d7fccfd073a52e
6. Ванин В.А. Переговоры как эффективный способ урегулирования трудовых конфликтов / В.А. Ванин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/peregovory-kak-effektivnyy-sposob-uregulirovaniya-trudovyh-konfliktov>
7. Фолсом Р.Х. Международные сделки. Краткий курс / Р.Х. Фолсом, М.У. Гордон, Дж.А. Спаногл; пер. с англ. – М.: Логос, 1996. – С. 42–43.
8. Брыжинский А.А. Общие задачи совершенствования негосударственного урегулирования конфликтов в Российской Федерации / А.А. Брыжинский, Т.В. Худойкина // Вестник Мордовского университета. – 2006. – №1. – С. 181–186. – EDN ТЕНХОР
9. Брыжинская Г.В. Условия эффективного ведения переговоров / Г.В. Брыжинская // Глобальный научный потенциал. – 2015. – №11 (56). – С. 188–190. – EDN VHVXBL

10. Ванин В.А. Переговоры как эффективный способ урегулирования трудовых конфликтов / В.А. Ванин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/item.asp?id=40872767>

11. Белановский С. Фокус-группы / С. Белановский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.syntone-spb.ru/library/books/content/4079.html?current_book_page=all

12. Охременко И.В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / И.В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 154 с. – ISBN 978-5-534-05147-6. – С. 37 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472971/p.37>