

Коммуникативная компетентность руководителя. Конфликты. Практикум по решению критических педагогических ситуаций.

Первое правило – делай так,

чтобы люди думали, что они сами этого хотят

Екатерина П

Коммуникативная компетентность руководителя - качество действий руководителя, обеспечивающее эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком, умение выстраивать стратегию, тактику и технику взаимодействия с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения социально значимых целей, умение убеждать, аргументировать свою позицию...

Самые важные слова менеджера

5 самых важных слов: «Что Вы об этом думаете?» - умение советоваться с коллегами

4 самых важных слова: «Если Вы не возражаете» - право выбора

3 самых важных слова: «Я горжусь Вами!» - стимулирование и признание

2 самых важных слова: «Спасибо Вам!» - благодарность

1 самое важное слово: «Вы» - уважение

*Научно-методический журнал «Всё для администратора школы!», № 2 2014г.
Издательская группа «Основа»*

Правила общения

Правило 1. *«Не пытайтесь за каждым отрицательным поступком человека видеть только отрицательные мотивы».*

Правило 2. *«Повышайте свой профессиональный уровень, не допускайте даже малейшей некомпетентности».*

Правило 3. *«Люди склонны охотнее выполнять распоряжения руководителей при опосредованном способе воздействия».*

Правило 4. *«Человека можно изменить к лучшему с помощью специальных приемов оценки его личности».*

Правила оценки личности:

- положительная оценка эффективна в сочетании с высокой требовательностью к человеку;
- неприемлемы **глобальная** положительная и глобальная отрицательная оценки;
- глобальная положительная оценка вызывает чувство непогрешимости, снижает самокритичность, требовательность к себе, закрывает пути для дальнейшего совершенствования;
- глобальная отрицательная оценка подрывает у школьника веру в себя, вызывает отвращение к школе.

Наиболее целесообразны:

- парциальная (за конкретное дело) положительная оценка, так что в итоге личность гордится своими достижениями в одном конкретном деле и вместе с тем осознает, что успех не дает основания для самоуспокоения во всех других отношениях;
- парциальная отрицательная оценка, при которой человек понимает, что в данном конкретном случае он совершил ошибку, которую можно исправить, так как для этого он имеет достаточно сил и возможностей.

Прямая (с названием ФИО) и косвенная (без указания ФИО) оценки эффективны, если:

- человек добился больших успехов в социально ценной деятельности благодаря личной инициативе и творчеству и т.д. (можно объявить об этом на совещании и т.д.);
- человек допустил серьезные просчеты, главным образом не по своей вине, а в силу сложившихся объективных условий, то надо указать сам факт нарушения, не называя фамилии. И в первом, и во втором случаях люди будут благодарны вам за справедливую оценку.

Правило 5. *«Совместная деятельность сближает людей и повышает их авторитет» (если*

она хорошо организована).

Правило 6. «Предусмотрительность и корректность поведения руководителя, учителя снижают напряжение в общении».

Конфликты.

Причины, приводящие к конструктивным конфликтам - недостатки в организации работы и управления.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся:

- * неправильные действия руководителя;
- * неправильные действия подчиненных;
- * неправильные действия и руководителя и подчиненных.

ОШИБОЧНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Можно выделить три направления:

- * нарушение служебной этики;
- * нарушение трудового законодательства;
- * несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушения служебной этики:

- а) проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- б) невыполнение обещаний;
- в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
- г) зажим критики;
- д) ущемление прав подчиненных;
- е) злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);
- ж) поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;
- з) утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации);
- и) критика, принижающая достоинство человека;
- к) сознательное провоцирование конфликта между подчиненными - управление по принципу "разделяй и властвуй".

ДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Нужно ответить на вопросы:

Что делать?

Где находятся истинные причины конфликта?

Когда приступать к действиям?

Как вести себя?

Когда приступать к действиям?

Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт и пожар страшны своим разрастанием.

Как вести себя при урегулировании конфликта:

* проявляйте выдержку (контролируйте своё эмоциональное состояние, не переходите на «личности»)

* выслушивайте, давайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, "поплакаться";

* не спешите с выводами и обещаниями, не "рубите с плеча"; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры;

* не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации снизу - вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.

Чего подчинённые ожидают от руководителя. Подчиненные ожидают от руководителя:

- * знания дела;
- * умения наладить работу;
- * видения перспективы;
- * хорошего заработка;
- * вежливого отношения к себе;
- * уважения.

(Виктор ШЕЙНОВ. *КОНФЛИКТЫ В НАШЕЙ ЖИЗНИ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ*. Минск, 1997.)

Проверьте Вашу приоритетную стратегию поведения в конфликте

Тест «Стратегия поведения в конфликте»

- категорически не согласен – 1 балл
- не согласен – 2 балла
- согласен – 4 балла
- полностью согласен – 5 баллов

Опросник

Утверждения	балл
1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции	
2. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если я точно знаю, что прав	
3. Трачу много времени на поиски общих точек соприкосновения	
4. Для меня важнее сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами	
5. Я отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу	
6. Из любого конфликта я выхожу победителем	
7. Я избегаю напряжённых ситуаций, хотя дело от этого может пострадать	
8. Пересматриваю свою точку зрения, почувствовав в ходе обсуждения свою неправоту	
9. Много времени я уделяю проблемам других и часто забываю о себе	
10. Я легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же	
11. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не вынужден будет принять мою точку зрения	
12. Я добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнёра	
13. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон	
14. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своём	
15. Часто я соглашаюсь на первое же условие, которое ведёт к урегулированию проблемы в отношениях	
ИТОГО БАЛЛОВ	

Таблица для подведения итогов

Стратегия поведения	№ утверждений	Сумма баллов
Соперничество	1,6,11	
Избегание	2,7,12	
Сотрудничество	3,8,13	
Приспособление	4,9,14	
Компромисс	5,10,15	

Где больше баллов – та стратегия преобладает.

Приём «Разрядка»

Что делать, когда кто-то на вас кричит? Если вы пробовали пытаться перекричать их, вы, вероятно, убедились, что это только ухудшает положение. Они разгорячены и без подливания вами масла в огонь. Когда кто-то жалуется на вас, критикует вас или нападает на вас, они пытаются сказать вам, что их проблемой являетесь вы. Вы, слушатель, должны дать им понять, что вы их выслушали и что вы поняли, что они пытаются сказать. Цель этого - разрядить враждебность и подойти к проблеме. Активное восприятие служит в этом случае наиболее адекватной реакцией.

Не защищайте себя и не нападайте в ответ - на данном этапе это только приведет к дальнейшему их ажиотажу.

Отреагируйте сначала на их эмоции. Иногда люди повышают голос потому, что они считают, будто их не слышат. Дайте им знать, что вы понимаете их возмущение и то, как они рассержены или разгневаны. Вот несколько полезных фраз: "Это вас ужасно рассердило"; "Я вижу, как вы расстроены"; "Вы чувствуете, что вы не можете этого больше вынести"; "Правильно ли я вас понял? Итак, когда я ... вы буквально теряете терпение со мной".

Подтвердите, что вы услышали их точку зрения. Вызовите их на дальнейшие объяснения. Попробуйте осторожно разведать, что скрывается за их эмоциями. Подтверждайте, что вы слышите их точку зрения, пока они не успокоятся. Если вы сделаете это правильно, они в конце концов более спокойно объяснят вам, в чем дело.

Объясните свою точку зрения, не отвергая их, но только после того, как беседа потеряла эмоциональный накал.

Спросите, что можно сделать в настоящее время для того, чтобы исправить положение. Если они опять вспыхивают, продолжайте метод активного восприятия.

Как часто вы пытались завязать с кем-то контакт и у вас ничего не выходило? Препградой этому - проблемы, скрытые под поверхностью. Если общение подлинное, а сочувствие неподдельное, на уровне подсознания происходит важный обмен.

Возьмем такой пример: кто-то из вашего окружения кричит на вас. Быть может, вам понятно, почему они рассержены, но тем не менее вы не переносите, когда кто-то на вас кричит. У вас три варианта ответных действий. Вы можете накричать на них, уйти в сторону или использовать оптимальное самоутверждение. Накричать на них будет столкновением. Это агрессивная реакция. Она часто еще больше осложняет взаимоотношения. Уход будет отступлением. Это - пассивная реакция. Она нередко приводит к охлаждению взаимоотношений, если не к их полному разрыву.

Если вашей доминантной реакцией служит столкновение, не указывают ли последующие вопросы на их возможную подоплеку?

Почему я должен всегда главенствовать?

Как бы я чувствовал себя, если бы оказалось, что я неправ?

Не поднимаю ли я свою самооценку, доказывая другим, что я лучше них?

Не считаю ли я, что остальные люди должны принять мою шкалу ценностей?

Быть может, мне следует пересмотреть некоторые свои мнения? Какие из них перестали быть конструктивными?

Если ваша доминантная реакция на конфликт - уход, в какой мере некоторые из нижеприведенных вопросов подходят к вам?

Если я раздражен, но умалчиваю об этом, не предполагаю ли я, что они не улавливают моего раздражения?

Какой урон нашим взаимоотношениям я наношу своим отходом?

Что мешает мне высказаться - страх или привычка?

Важны ли мои чувства настолько же, насколько и чувства другого человека?

Настолько ли я рассержен, чтобы любое мое высказывание выходило за рамки приемлемого?

Насколько я опасаясь их гнева?

Насколько я боюсь нарушить наши взаимоотношения?

Если я выскажусь - что самое плохое из того, что может произойти?

Есть и третий вариант действий - это оптимальное самоутверждение, действия, идущие в ногу с вашими чувствами и с чувствами других.

Этот последний вариант не означает отступления: но он одновременно не означает и наступления. Зачастую он требует сознательного решения, определенного уровня гибкости и навыков общения, равно как и смелости и доверия к самому процессу общения. Как только вы начнете более сознательно воспринимать доминантные формы вашего стиля общения, вы начнете все раньше замечать, когда вы идете на столкновение или отход. Вы можете воспользоваться этими сигналами как стимулом ко все более своевременному переходу на более оптимальные варианты самоутверждающих действий.

Часто не так легко сломать старые привычки и пытаться сделать что-то по-новому. Что сказать и как поступить, чтобы совсем не испортить положение? Вам нужно найти оптимально самоутверждающую формулировку вашей точки зрения, которая улучшила бы положение, а не ухудшила бы его. Например: "Я чувствую себя немного неловко. Есть между нами что-то, о чем следует переговорить?"; или "Я обеспокоен тем, что мы почти не говорили друг с другом на протяжении последних нескольких дней. Я предпочитаю, чтобы мы больше говорили друг другу о том, что происходит с нами."

Некоторые "я"-высказывания", доказавшие свою эффективность

1. По отношению к человеку, часто не выполняющему работу к сроку: "Если вам нужно больше времени для выполнения задания, мне хотелось бы знать об этом как можно раньше, с тем, чтобы я смог пересмотреть свой график и ресурсы".

2. Нарушение графика работы: "Когда происходит изменение графика, я становлюсь дезорганизованным: я хотел бы, чтобы мне сообщали о переменах, как только они происходят".

3. Когда вам приказывают, вместо того чтобы попросить вас: "Когда мне говорят о перемене наших планов, у меня ощущение, будто мое мнение безразлично; мне хотелось бы знать о переменах, до того как решение о них будет принято".

4. По отношению к чрезмерно строгому учителю: "Когда я не слышу похвалы от вас, мне больно, так как я прилагаю все усилия и мне хотелось бы иногда получать поощрение".

5. По отношению к детям, с трудом встающим по утрам: "Когда я ухожу на работу, я должна быть готовой к 8.30 утра; мне хотелось бы, чтобы все мы были готовы заблаговременно - тогда вы можете играть".

6. Когда один из членов семьи не понимает, насколько его поздний приход волнует других: "Когда ты приходишь домой поздно, я очень сержусь, и мне это неприятно. Было бы намного лучше, если бы мне было известно заранее, что ты опаздываешь".

7. Когда один из членов семьи чувствует себя заваленным домашней работой: "Когда мне кажется, что я делаю больше по дому, чем остальные, я чувствую себя перегруженным; мне хотелось бы прийти к соглашению о разделении труда, удовлетворяющему всех нас".

8. По отношению к человеку, неправильно исполнившему какую-то работу для вас. Вы рассержены, поскольку вы считаете, что он не исполнил взятого на себя обязательства: "Когда я нахожу ошибки в работе, я чувствую, что меня подвели; мне хотелось бы не поддаваться чувству гнева и создать более приятную рабочую обстановку".

Принципы эффективного управления

Организация деятельности предприятия в структурированной форме, в качестве единой системы положена в основу идеи теории А.Файоля. В научном труде «Общее и промышленное управление» он сформулировал **основные функции менеджмента:**

1. предвидение

4. координирование

2. организация

5. контроль

3. распорядительство

Функция контроля является важнейшим признаком грамотной организации труда и позволяет оперативно отслеживать результаты деятельности.

В концепции А.Файоля изложены также основные принципы управления:

- 1) разделение труда — стабильное выполнение однотипной работы персоналом увеличивает качество и скорость производства;
- 2) власть — ответственность подразумевает применение санкции (наказание или поощрение);
- 3) дисциплина предполагает соблюдение соглашений между руководителем и персоналом предприятия;
- 4) единство распорядительства означает, что руководитель дает не более двух приказов одному работнику;
- 5) единство руководства обеспечивается конституцией социального образования: у одной команды — общая цель;
- 6) подчинение частных интересов общим означает, что интересы служащего не должны преобладать над интересами организации;
- 7) вознаграждение персонала включает в себя формы заработной платы, удовлетворяющие интересы персонала (премии, участие в прибылях, добавления натурой, воздаяние заслуг);
- 8) централизация должна варьироваться в зависимости от конкретных условий;
- 9) иерархия необходима даже на небольшом предприятии — выстраивается ряд руководителей от высшего звена до низшего;
- 10) порядок подразумевает «определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте»;
- 11) справедливость сочетает в себе такие качества, как доброта и правосудие;
- 12) постоянство состава персонала обеспечивает высокую эффективность производительности труда;
- 13) инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, что придает организации силу и энергию;
- 14) единение персонала выражается сплочением коллектива в достижении главной цели.

Исследователи мотивации и стимулирования Ф. Герцберг, К. Аржирис, Д. Мак-Грегор, М. Фоллет видели основную цель в повышении эффективности деятельности за счет использования высокого потенциала каждого работника, рекомендуя руководителям организовать консультации с персоналом и предоставить им возможности взаимного общения.

Пример психологической защиты и сведения конфликта на нет

- Однажды после очередного позднего прихода домой я увидел в грозном молчании своей супруги "психологическую кочергу" и подготовился к бою.

Диалог начался с крика:

- Почему задержался сегодня?

Вместо оправданий я сказал:

- Дорогая, я удивляюсь твоему терпению. Если бы ты вела себя так, как веду я, я бы давно не выдержал. Ведь посмотри, что получается: позавчера пришел поздно, вчера - поздно, сегодня обещал прийти рано - как назло, опять поздно.

Жена (с гневом):

- Брось свои психологические штучки! (Она знала о моих занятиях.)

Я (виновато):

- Да причем здесь психология. Муж у тебя есть и в то же время практически его нет.

Дети отца не видят. Мог бы и пораньше прийти.

Жена (уже не так грозно, но все еще недовольно):

- Ладно, проходи.

Я молча раздеваюсь, мою руки и иду в комнату, сажусь и начинаю что-то читать. Жена в это время как раз заканчивает жарить пирожки. Я был голоден, пахло очень вкусно, но на кухню я не пошел. Жена вошла в комнату и с некоторым напряжением спросила:

- Что же ты не идешь есть? Поди, где-то уже накормили!

Я (виновато):

- Нет, я очень голоден, но я не заслужил.

Жена (несколько мягче):

- Ладно, иди есть.

Я съел только один пирожок и продолжаю сидеть.

Жена (настороженно):

- Что, пирожки невкусные?

Я (по-прежнему виновато):

- Да нет, пирожки очень вкусные, но я их не заслужил.

Жена (совсем мягко, даже с лаской):

- Ну, ладно. Ешь сколько хочешь.