

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№ 7, 2015

Е.В. Акчурина

Конфликты в деятельности директора



БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№ 7, 2015

Е.В. Акчурина

Конфликты в деятельности директора

Ответственный редактор —
кандидат педагогических наук М.А. Ушакова

Москва • «СЕНТЯБРЬ» •

УДК 373.1:316.48
ББК 74.669
А44

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году.
Выходит 8 раз в год.

А44 Е.В. Акчурина
Конфликты в деятельности директора — М.: Сентябрь,
2015. — 192 с.
ISBN 978-5-88753-164-9

Книга посвящена чрезвычайно актуальной для директора школы во все времена проблеме управления конфликтами в педагогическом коллективе. Подробно характеризуя работу по этой проблеме, автор рассказывает об источниках возникновения конфликтов и их диагностике, основных понятиях, функциях, классификации и стадиях развития. Особенно важны для практики предлагаемые способы работы директора по предупреждению, разрешению и управлению конфликтами. В книге также описаны и возможные позиции руководителя в конфликте в зависимости от его сути и причин возникновения.

УДК 373.1:316.48

Е.В. Акчурина
© Издательская фирма «Сентябрь», 2015

Москва, 2015

Содержание

От автора	4
Причины возникновения конфликтных ситуаций	6
С чего начинается конфликт?	7
Конфликтные ситуации в педагогике	20
Как распознать конфликт?	23
Положительные стороны конфликтных ситуаций	29
Многогранность конфликтов	29
Зачем нужны конфликты?	35
Подходы к классификации проблемных ситуаций	43
Возникновение и развитие конфликтных ситуаций	55
Почему мы конфликтуем?	55
Стадии и этапы конфликта	71
Какие конфликты нужны школе?	78
Предвидение конфликтных ситуаций	78
Запрет на конфликты	82
Конфликтные особенности межличностного общения	102
Как подходить к разрешению конфликтной ситуации	103
Стиль поведения в конфликте	108
Способы разрешения противоречий	115
Этапы регулирования конфликтов	124
Управление конфликтной ситуацией в школе	130
Поведение руководителя в условиях конфликта	130
Технологический аспект	134
Взаимодействие оппонентов	138
Методы, используемые в конфликтной ситуации	143
Личность директора школы в аспекте разрешения конфликтной ситуации	155
Руководитель и конфликт	156
Роли оппонентов в конфликтном противостоянии	166
Что может сделать посредник?	170
Контрольные функции директора школы	176
Заключение	181
Рекомендуемая литература	190

От автора

Итак, вы — директор школы! То есть руководитель «беспокойного хозяйства», в котором всевозможные конфликты постоянно возникают, развиваются и гаснут, казалось бы, сами собой. И вы в это верите? Считаете, что конфликтами нельзя управлять «легким движением руки»? Или вы хотите изжить их в принципе? Тогда у меня возникает встречный вопрос: а как вы собираетесь развиваться дальше? Ведь если в организации не будет конфликтов, то весь ваш коллектив просто уснет сладким сном! Нет, я согласна с тем, что бывают такие конфликты, которые не то что в школу, к ее забору подпускать нельзя. Но их не так много, и их нужно пресекать на корню. К чему я все это веду? Да к управлению! К умениям руководителя виртуозно гасить и разжигать конфликты, направлять их в нужное русло для себя и держать под своим неусыпным контролем. Одним словом, вы должны стать **МАСТЕРОМ КОНФЛИКТА!**

В книге будет рассказано об источниках и причинах возникновения конфликтов, их функциях и классификации. Я покажу вам, уважаемый читатель, как можно продиагностировать конфликты, которые «живут» в ва-

шей образовательной организации. Мы с вами определим основные понятия из конфликтологии и рассмотрим конфликты, возникающие в педагогическом коллективе. Кроме того, мы с вами «прогуляемся» по всем стадиям любого конфликта. Ведь на самом деле все конфликты имеют общий алгоритм развития! А ведь это только начало! Мы отдельно поговорим о том, как правильно предупреждать и разрешать конфликты. И главное, как научиться ими управлять! Отдельная глава расскажет вам о всесторонних проявлениях конфликтов в работе руководителя. А напоследок мы коснемся стресса как результата конфликта. Знаете ли вы, что в стрессах больше пользы, чем вреда? Просто, оказывается, ими тоже можно (и даже нужно!) управлять. Ну что, начинаем?

Причины возникновения конфликтных ситуаций

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что любой конфликт не возникает просто так, сам по себе? Кто-то или что-то его непременно провоцирует. Вроде бы все идет гладко, по отлаженной схеме, и вдруг на общем фоне безоблачного неба появляется «туча» конфликта, которая постепенно все больше и больше чернеет, и в любой момент грянет гром и засверкают молнии.

Вот, например, типичная школьная ситуация. В результате взаимной неприязни двух педагогов одна из них буквально «отрывается» на дочери другой, которая учится в ее классе. Но ведь мир, как известно, тесен, и у другой учительницы тоже есть дочь...

Так откуда же берутся конфликты? Давайте попробуем разобраться в этом. И начнем, пожалуй, с того, что же является источниками любых конфликтов.

С чего начинается конфликт?

Нужно понимать, что сама природа конфликта таится в любом взаимодействии людей, в самом человеческом обществе. Конфликты в группах людей порождают сами люди, их социальные связи, формы поведения, различные межличностные отношения, условия труда, какая-либо проблемная ситуация, а также простое стечение обстоятельств. При этом заметьте, что главную роль здесь все-таки играют сами люди, со своими характерами, различиями в стиле общения и несовместимыми интересами.

Каждый человек обладает самосознанием и деятельностью, то есть способностью к труду, творчеству и изменению окружающего мира. Однако в самой сущности человека заложено противоречие между его потребностями и способностями. Преодоление этого противоречия и является источником развития и самоутверждения человека.

Вспомните библейское сказание о раздоре между сыновьями Адама и Евы — Каином и Авелем. Конфликт в их отношениях возник в тот момент, когда они приносили жертвы Богу. Каин, земледelec, — «от плодов земли», а Авель, пастух, — «из стада своего». Бог более благосклонно отнесся к дару Авеля, и это обстоятельство вызвало у Каина ревность и зависть к брату. Последствия всем известны.

С психологической точки зрения человек рассматривается как субъект или как объект отношений. Субъектом признается человек действующий, имеющий активную жизненную позицию, упорный и настойчивый в достижении своих целей; человек, который самостоятельно творит свою судьбу и накапливает свой личный жизненный опыт для передачи его последующим поколениям людей. В отличие от субъекта человек-объект пассивен в действиях. Он подчиняется внешним обстоятельствам и довольствуется минимальными результатами своей жизни.

Центральным понятием современной педагогики является личность. Мы постоянно говорим о личности ученика и учителя. А еще в школе присутствует личность руководителя. Ведь коллективом (тем более педагогическим) просто невозможно управлять, не будучи личностью «с большой буквы». И каждая личность в школе является индивидуальностью и, я бы даже сказала, уникальностью. Хотя бесспорно, что общие черты мы непременно найдем в любом как

педагогическом, так и ученическом коллективе. А задумывались ли вы когда-нибудь о том, чем индивид отличается от личности?

С биологической точки зрения индивид — это существо человеческого рода, которое отличается от других высших животных развитой психикой, разумом, способностью к творчеству и совместному труду. Личность же, в отличие от индивида, кроме этого обладает некой совокупностью определенных качеств, складывающихся под влиянием различных социальных факторов, связанных с приобретением и осмыслением своего жизненного опыта, а также устойчивых привычек, возникших в ходе общения с другими людьми, утверждением своей роли и места в социальных отношениях и обществе.

Таким образом, мы видим, что человек, рождаясь индивидом, в процессе проявления у него способности к познанию и преобразованию окружающего мира становится личностью. Личность приобретает свои черты в процессе и в результате различной деятельности, которая осуществляется совместно с другими людьми. Но кроме этих понятий существует еще и индивидуальность, которая включает в себя различные внешние особенности, специфику характера, уровень интеллектуального развития и эмоциональную чувствительность человека. Она является мерой отличия индивида, и под ней понимают проявление черт определенной личности.

В мире просто не существует двух совершенно одинаковых людей. И даже отыскав своего двойника, мы все равно найдем кучу отличий, причем совершенно очевидных. Я не говорю уже о том, что все мы отличаемся друг от друга полом и возрастом, здоровьем и физическим развитием, нравственностью и внешней привлекательностью, душевными качествами и интеллектуальным развитием, жизненным опытом и желанием быть «впереди планеты всей». А с каждым прожитым годом, по мере своего развития и самосовершенствования, мы становимся все своеобразнее и неповторимее. Вот как раз в этом своеобразии и неповторимости скрываются источники наших межличностных конфликтов.

Ваш жизненный опыт подсказывает вам, что не бывает людей, состоящих только из одних недостатков или же достоинств. Один и тот же человек в различных жизненных ситуациях способен проявить не только положительные, но и самые отрицательные, «темные» черты своего характера. Давно пора научиться принимать каждого

человека именно таким, какой он есть. Он ни хороший и ни плохой. Он просто человек, живущий рядом, который имеет свои интересы и преследует свои цели. Поэтому не пытайтесь переделать его под себя. Это просто невозможно! Но вполне возможно выбрать определенный стиль общения, способствующий максимальной оптимизации ваших отношений.

Чтобы лучше понимать людей, которые ежедневно вас окружают (а для директора школы это в первую очередь его педагогический коллектив), научитесь располагать наиболее полной информацией о каждом из них. Это поможет вам осознавать возникающие в коллективе конфликты, понимать причины, их вызывающие, и регулировать их в зависимости от того, что вам наиболее выгодно в данный момент. Поведение любого человека, все его действия и поступки отзеркаливают жизненную ситуацию, в которой он находится в настоящее время, его реакцию на происходящие события и изменения. А проявляется все это в выражении эмоций.

Очень важным является впечатление (и не только первое), которое производит на окружающих каждый человек при непосредственном личном общении. Мы порой сами не задумываемся о том, что по тембру голоса, его интонации пытаемся судить о характере человека, его интеллекте и личных качествах. Все это можно назвать своеобразной визитной карточкой каждого из нас. Кроме этого, важную роль при общении с человеком играет его коммуникабельность, привычные манеры и позы, которые он принимает. А еще не следует забывать о том, что встречаем мы друг друга, как и прежде, «по одежке». Больше всего информации о своем собеседнике мы получаем через мимику и жесты, чуть меньше через интонацию. И самый минимум информации о собеседнике приходит к нам через слова, которые мы слышим от него.

Психологи различают огромное количество всевозможных знаков, рассказывающих о темпераменте, характере и желаниях человека. Подумайте о том, что вы можете рассмеяться радостно или грустно, дружелюбно или враждебно, снисходительно или заискивающе. А еще ваш смех может быть не только добрым, но и злым. И это один лишь смех!

Внимательно понаблюдайте за своими подчиненными, учителями, и тогда вы без труда сможете правильно оценить потенциал окру-

жающих вас людей, их поведение в конфликтах и все то, на что они способны. Например, обратите внимание на цветовую гамму вещей, отметив при этом все острые углы и овальные линии, окружающие рабочее место.

Наблюдения позволяют распознать и объективно оценивать интеллектуальные, волевые и эмоциональные качества окружающих вас людей. Интеллектуальными качествами признаются особенности мышления, совокупность полученных в процессе обучения знаний, личные взгляды и моральные принципы, общая жизненная позиция человека. Мы используем единую систему ценностей, принятую в наше время в нашем обществе. Она позволяет нам разделять белое и черное, добро и зло, правду и ложь, пользу и вред. Человек, способный ориентироваться в окружающем мире, в конечном счете выставляет определенные рамки допустимого поведения и сам для себя выбирает, что для него хорошо, что плохо. Руководитель должен знать систему ценностей каждого из своих подчиненных. Иначе невозможно правильно оценить человека, который находится рядом с вами, и, как следствие, прогнозировать его поведение в различных конфликтах.

Волевые качества человека формируются под воздействием различных мотивов, побуждающих человека к действию. Они проявляются в виде расположенности к окружающим людям и особенно ярко выражаются у руководителей. Ведь каждый успешный руководитель является деятельным, уверенным в себе и энергичным человеком. Он по определению способен оказывать влияние на других людей и вести их за собой к намеченной цели по запланированному маршруту.

Кроме интеллектуальных и волевых качеств человека нужно учитывать и его эмоциональные особенности, проявляющиеся в различных переживаниях и чувствах. Они напрямую связаны с моральными ценностями, такими как долг, честь, дружба, любовь и т.д. Эмоции, которые человек чаще всего выражает, сигнализируют нам об активизации его жизненных сил, о готовности к труду и ответственности за свои поступки.

Все без исключения свойства личности в различной степени влияют на возникновение, развитие и разрешение межличностных конфликтов в коллективе. Также не забудьте обратить внимание

на генетические качества человека. В первую очередь речь идет о темпераменте. Посмотрите внимательно на свой коллектив. Кто вас окружает: сангвиники, флегматики, холерики или меланхолики? Возбудимость или торможение, порывистость или вялость влияют на межличностное общение намного больше, чем мы привыкли думать.

Если вкратце, то *сангвиник* быстр и активен. Он очень деятелен и жизнерадостен, легко сходится и контактирует с людьми. Однако совершенно не переносит однообразие и монотонность работы. *Флегматик* же более терпелив и сдержан в своих поступках. Он отлично владеет собой, но при этом проявляет минимальную активность и всегда ждет толчка сзади. А вот *холерик* слишком вспыльчив и прямолинеен. Он проявляет высокую работоспособность, но при этом его активность волнообразна. Самый медлительный — *меланхолик*. Он слишком впечатлителен и эмоционален. Часто бывает нерешителен в поступках и довольно плохо адаптируется к новым условиям. Кроме того, он болезненно переживает свои неудачи и легко впадает в уныние. Вы узнали своих подчиненных? А хотите проверить всех? Тогда я советую вам провести на педагогическом совете один из тестов на определение темперамента.

Однако не забывайте о том, что мы можем говорить только о преобладаниях различных черт характера в темпераменте конкретного человека. Эти черты, соединяясь в различных пропорциях, как раз и образуют психологические типы характеров. Основой здесь является экстраверсия или интраверсия, мыслительный или эмоциональный, сенсорный или интуитивный тип. Запомните, что именно характер человека, его психические свойства во многом определяют уровень конфликтности по отношению к другим людям.

Поскольку мы с вами говорим о педагогическом коллективе, в котором каждый классный руководитель умеет не только управлять детьми, но и оказывать воздействие на их родителей, то стоит обратить внимание и на проявление лидерских качеств и стремление к власти не только ваших заместителей, но и всех учителей. Под властью психологи понимают функцию воли, проявляющуюся в возможности распоряжаться и управлять окружающими людьми. Поэтому советую вам проверить лидерские амбиции всех членов вашего педагогического коллектива. Сделать это можно с помощью любого теста на лидерство.

Итак, в идеале ваш педагогический коллектив состоит сплошь из людей с разными характерами, создающими исключительно благоприятную атмосферу для общения и сближения или же, как это бывает на самом деле, способствующих возникновению и развитию всевозможных межличностных конфликтов. Еще обратите особое внимание на проявление со стороны ваших подчиненных эгоизма и себялюбия. Эти качества присущи каждому из нас и обычно не наносят особого вреда окружающим. Однако лишь в том случае, если сосредоточенность «на себе любимой» не начинает «зашкаливать» за пределы разумного и не мешает окружающим в проявлении их личных интересов. В этом случае конфликтов избежать не удастся.

Особое внимание обратите на людей с трудным характером. Для них естественным является проявление агрессивности и постоянная задиристость. Они всем подряд говорят колкости. При этом сами раздражаются по малейшему поводу или совсем без него. Все время чем-то недовольны и капризны. Кроме того, они еще и скрытны, постоянно умалчивают о своих желаниях и настроениях. Со стороны они кажутся покладистыми, но это не мешает им жаловаться на «всех и вся», ну и, конечно же, на вас, своего директора школы.

Способность к рефлексии, то есть к самоанализу своей деятельности и поступков, их восприятию и оцениванию другими людьми, также влияет на проявление конфликтности человека. Мы узнаем мнение о себе у окружающих нас людей в процессе общения с ними. Если это мнение совпадает с нашей собственной точкой зрения, то оно будет способствовать укреплению межличностных отношений, а вот если резко различается, то планомерно создает предпосылки для возникновения различных конфликтов.

Особенности темперамента и характера людей, их способность к критичному самоанализу собственных поступков проявляются у каждого человека в различных формах и способствуют возникновению межличностных конфликтов. В профессиональной деятельности человека центральным является ролевой конфликт, связанный с его социальным статусом. Социальный статус — это позиция человека в социальной системе, которая накладывает на него определенные права и обязанности. Тот или иной человек может иметь несколько социальных статусов, но лишь один из них будет выражать его положение в обществе. При этом не следует путать социальный

статус с социальной ролью, которая представляет собой совокупность действий для подтверждения статуса, то есть статус состоит из набора ролей. Социальный статус — это место, которое человек занимает в обществе.

Например, в конфликте ролевого ожидания человек не играет той социальной роли, которую от него ожидают окружающие, и вследствие этого он вступает в конфликт с обществом. К примеру, вновь назначенный директор школы оказался не способен управлять педагогическим коллективом, и в результате этого коллектив отказал ему в доверии и добился отстранения от занимаемой должности. Или же при конфликте ролевого исполнения директор школы требует от педагогов повышения уровня качества знаний через выставление завышенных оценок, а учителя понимают, что такое повышение качества знаний непременно отразится на всем учебно-воспитательном процессе.

Кроме межличностных необходимо учитывать и внутриличностные конфликты, которые образуют функциональный дискомфорт человека и происходят тогда, когда профессиональная деятельность сталкивается с определенными помехами. Это может иметь место в следующих случаях:

- из-за нарушения коммуникативных связей в виде отсутствия необходимой информации;
- из-за убеждений человека в неспособности справиться с возложенными на него обязанностями;
- вследствие несовпадения профессиональных требований с личными амбициями и моральными ценностями;
- из-за чрезмерной загруженности служебными обязанностями на работе.

Все эти причины понижают социальный статус человека, его престиж, ударяют по чувству собственного достоинства и самолюбию. Любое ущемление социального статуса человека вызывает негативную реакцию с его стороны и побуждает его к разрушительным действиям. Например, постоянные сомнения ослабляют волю человека и обрекают его на нерешительность. Страх парализует способность трезво мыслить и действовать рационально. Зависть вызывает реакцию раздражения, провоцирует неприязнь, предубеждения и ненависть по отношению к другому. Человек постепенно

теряет уверенность в себе и начинает впадать в крайности. Он постоянно находится в плохом настроении. А ведь так и до психоза рукой подать!

Не только межличностный, но и внутриличностный конфликты могут привести к серьезным нарушениям в сфере общения с окружающим миром и, естественно, влияют на деловые отношения людей. Даже если вы как руководитель будете очень стараться спланировать свой педагогический коллектив, он все равно будет разделен на постоянно взаимодействующие между собой группы. Под социальной группой принято понимать относительно устойчивое взаимодействие двух и более лиц, которые имеют общие интересы, ценности и нормы поведения.

Со стороны рассмотрения конфликтного взаимодействия людей управленческое внимание руководителя должно быть в первую очередь направлено на малые неделимые группы от 2 до 15 человек. Каждая из них в качестве структурной части входит в более широкую группу, члены которых постоянно взаимодействуют между собой. Такие группы могут быть не только формальными (например, члены методического объединения), но и неформальными, которые основываются на личных симпатиях людей. При этом оба вида групп могут значительно повлиять на общие межличностные отношения в коллективе.

Каждому руководителю приходится довольно часто формировать формальные рабочие группы для решения каких-то определенных задач. Психологи считают, что формировать группу необходимо численностью не более 7–9 человек. Большая группа может осложнить межличностное общение, вызвать внутригрупповые никому не нужные споры, помешать достижению согласия между ее членами, а также способствовать обособлению группы и ее выходу из-под вашего контроля. Такая группа выберет себе лидера и может отделиться от вас.

Отношения между людьми имеют социальный общественный характер. Они различаются по степени влияния экономических, политических и социальных факторов. Многогранное поведение человека — это всего лишь определенный набор ролей, которые мы играем в общественной жизни, а наши социальные отношения сводятся к простому взаимодействию активно проявляющих себя

личностей. Деятельность любого человека всегда предметна, содержательна, реальна и творчески направлена. Но человек существо социальное, и поэтому его деятельность непременно совместна!

В любой сформировавшейся группе обязательно происходит распределение ролей. Роль отдельного индивида в группе может носить целевой характер в том случае, когда он, как член группы, проявляет себя как:

- генератор новых идей и решений;
- информатор, занимающийся сбором сведений, их обобщением и доведением до членов группы;
- катализатор различных суждений и мнений с собственными комментариями;
- координатор совместных действий членов группы.

В том случае, когда член группы проявляет заботу о других участниках, показывает всем пример дружелюбия, душевности и отзывчивости, обеспечивает справедливую оценку достигнутых результатов, его роль является поддерживающей. При распределении ролей в любой группе выделяются отдельные участники, которые какими-то своими особенными качествами образуют вокруг себя некое поле притяжения. Они сразу становятся заметными фигурами, их мнение авторитетно, к их словам прислушиваются, их примеру следуют. Это так называемые неформальные лидеры. Таким образом, в любой группе человек может стать ведущим лидером, увлекающим за собой других людей, или ведомым объектом влияния других членов группы, а то и совсем нежелательным аутсайдером.

Оптимальной является группа, у которой размер, статусное положение и структура соответствуют поставленным перед ней задачам. В идеале такая группа состоит из личностей с непохожими чертами характера и темпераментами, но при этом все ее члены имеют общие интересы и цели. Не следует забывать и о том, что непременным условием нормального функционирования рабочей группы является также общая атмосфера межличностных отношений и социально-психологический климат во всем педагогическом коллективе.

Общий социально-психологический климат в педагогическом коллективе отражает психическое состояние людей, преобладающее у них настроение, степень удовлетворенности совместной

деятельностью и комфортным самочувствием. Также он показывает отношение людей друг другу. В социально-психологическом климате проявляется устойчивость официального статуса, неформальные роли, восприятие общественного мнения и соблюдение традиций. Это такой своеобразный суммарный эффект всех элементов.

Но при этом мы знаем, что никакой педагогический коллектив, имеющий даже самый замечательный социально-психологический климат, никогда не обойдется без конфликтов. Причем конфликты возникают как между отдельными членами коллектива, так и между личностью и коллективом (или отдельной группой), а то и вовсе между отдельными группами учителей. При этом степень влияния отдельной личности на развитие событий в конфликте в этих трех случаях различна. Например, если педагог будет преследовать только свои личные интересы и при этом покушаться на общие пристрастия и предпочтения, то коллектив его просто отвергнет. Но если посмотреть с другой стороны, то все разногласия между членами педагогического коллектива, сопровождаемые всевозможными спорами и организационными конфликтами, способствуют достижению общих поставленных целей и с лихвой оправдывают себя. Почти что парадокс!

Социальное поведение каждого человека регулируется строго определенным набором общепринятых правил, принимаемых к исполнению всеми как добровольно, так и обязательно. Межличностных отношений не бывает без сложившихся норм поведения, выполняющих различные функции. Принятые нормы поведения являются своеобразным ориентиром в отношениях между коллективом и отдельной личностью. Они не только позволяют согласовывать совместную деятельность, но и способствуют обеспечению предсказуемости поведения людей в конфликтных ситуациях. Через них проявляются мотивы людей. Однако, с другой стороны, мотивация воздействует на поведение членов коллектива как при достижении общих, так и личных целей. Эффективность мотивации определяет отношение к совместной работе и, безусловно, влияет на межличностные отношения в педагогическом коллективе.

Для обеспечения делового сотрудничества и солидарности в коллективе специалисты-психологи рекомендуют следующие правила.

- Все члены коллектива должны быть ознакомлены с целями и условиями совместной работы, задачами друг друга. Для всех участников все должно быть ясно и понятно.
- Взаимопонимание и свободный обмен информацией между всеми членами коллектива. При этом по мере поступления и первичной обработки вся информация стекается к руководителю для последующего распределения между членами коллектива.
- Каждый член коллектива не должен считать свое решение, даже обоснованное и понятное всем, единственно верным. Каждый человек должен быть готов к компромиссу и изменению своего мнения.
- Руководитель коллектива должен уметь комбинировать сильные стороны своих подчиненных и нейтрализовать их слабости.
- Должны существовать единые правила для всех членов коллектива.
- Не должно быть личной выгоды.
- Важна личная ответственность каждого за выполнение возложенных на него задач и поощрение со стороны руководства за их надлежащее исполнение.

При этом заметьте, что сама по себе практическая реализация представленных правил взаимодействия членов коллектива может служить источником различных противоречий, переходящих в конфликты. Каждый из нас достаточно часто (ну признайтесь сами себе!) сталкивается с обязательностью выполнения общепринятых норм поведения и своим нежеланием их выполнять. Кроме того, у каждого из нас существует свой взгляд на одни и те же происходящие вокруг события.

Самый простой пример — это распределение материальных благ. Тут уж без разборок точно не обойтись! Попробуйте распределить лимитированный премиальный фонд в соответствии с практическим вкладом каждого члена педагогического коллектива. Вроде бы можно с математической точки зрения разделить всю сумму премии на количество членов коллектива. Но вам как руководителю известно, что все работают по-разному и таким делением вы рискуете ослабить деловую активность и трудовую мотивацию лиц, работающих лучше остальных. Да они просто перестанут усердствовать! А сбой в мотивации неизбежно приведет к конфликту в коллективе, потому

что именно в отношении к трудовой деятельности происходит пересечение потребностей, интересов и ценностей. Мотивы как главные внутренние причины различных поступков соединяются воедино и во многом реализуются в побудительных причинах личного поведения человека, которые, в свою очередь, связаны с удовлетворенностью или неудовлетворенностью своей деятельностью.

Давайте попробуем разобраться с тем, что же влияет на удовлетворенность человека своим трудом. Наверное, в первую очередь это взаимовлияние двух различных позиций человека. С одной стороны, это его функциональная позиция на рабочем месте, а с другой стороны, его положение в семье, то есть его вклад в семейный бюджет. Чего уж лукавить, ведь в современном мире именно величина нашей заработной платы во многом определяет не только наше общественное признание, но и благосостояние нашей семьи и наше положение в ней. Поэтому в основе большинства социально-трудовых конфликтов лежит величина заработной платы. Также большое влияние на отношение человека к работе оказывают его служебные обязанности, то есть неудовлетворенность работника содержанием своей работы, ее условиями и престижностью непременно приведет к возникновению конфликтных ситуаций.

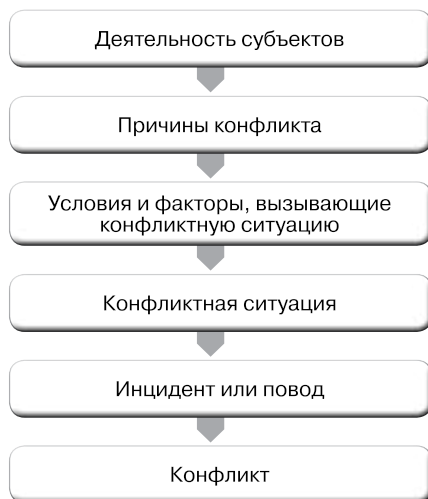
Удовлетворенность учителя своей деятельностью во многом зависит от взаимодействия всех членов педагогического коллектива в процессе их совместной деятельности, слаженности и эффективности общих усилий, то есть опять же от общего социально-психологического климата в вашем трудовом коллективе. Все возникающие в педагогическом коллективе конфликты обязательно оказывают какое-либо воздействие на весь социально-психологический климат. Но такое воздействие может быть как отрицательным, так и положительным, побуждающим педагога к активным действиям и не позволяющим ему застаиваться на одном месте.

Еще одним очень важным моментом, влияющим на удовлетворенность человека своим трудом, является смысл, вкладываемый им в свою деятельность, то, ради чего он работает: за идею или с целью обогащения. Для всех педагогов, пришедших работать в школу, актуальнее, наверное, все же первое. Но тем не менее идеалом отношения педагога к своему труду считается сбалансированность трех его различных форм: экономической (материальная заинтере-

сованность), административной (правовые нормы) и нравственной (потребность в самовыражении и творчестве). Как усиление, так и ослабление, то есть деформация любой из этих форм, неизбежно приведут к нарушению всей системы трудовой мотивации.

В педагогическом коллективе межличностные отношения учителей формируются на основе деловых связей, общих интересов и целей, а межличностный конфликт обычно имеет эмоциональную основу и означает столкновение различных темпераментов, характеров, нравственных предпочтений и личных пристрастий. Такой межличностный конфликт не может быть понят и проанализирован руководителем без учета практической деятельности своих подчиненных и их взаимодействия в процессе совместной работы.

Источники возникновения конфликтов позволяют понять причины их возникновения. Общую схему конфликта можно представить в следующем виде.



Таким образом, деятельность субъектов при определенных условиях порождает причины конфликта, которые под воздействием определенных условий и факторов вызывают конфликтную ситуацию, которая, в свою очередь, при малейшем инциденте (поводе) превращается в конфликт.

В качестве примера здесь можно привести любой из мультфильмов. Собственно, на конфликте и строится весь сюжет. А нам, зрителям, только и нужно, что посмотреть, как же наши любимые герои друг друга изводят. Вообще, все люди любят наблюдать конфликт со стороны, даже те, кто считает себя миролюбивым... Или вы не согласны? Тогда включите любой канал телевидения. Что вы там увидели? Конфликт в той или иной форме!

Причины конфликтов могут быть как общими, так и частными. Общие причины проявляются во всех конфликтах, а частные связаны со спецификой какого-то определенного вида.

К общим причинам конфликтов относятся:

- политические;
- экономические;
- демографические;
- социально-психологические;
- индивидуально-психологические, которые отражают индивидуально-психологические особенности личности: способности, темперамент, характер и мотивы.

К частным причинам относятся несоблюдение трудового законодательства или, например, различия в поставленных целях и средствах их достижения.

Причины конфликтов порождают конфликтную ситуацию. Конфликтная ситуация — это противоречие, накопившееся между людьми, которое связано с их взаимодействием. Она обнажает причины возникшего противоречия и требует разрешения сложившейся ситуации.

Конфликтные ситуации в педагогике

О конфликтах, возникающих в педагогической деятельности, стоит поговорить отдельно. В общеобразовательной организации выделяются четыре основных субъекта деятельности: ученик, учитель, родитель и администратор. В зависимости от их взаимодействия возникают соответствующие виды конфликтов. Рассмотрим некоторые из них. Наименее изученным, но, как мне кажется, наиболее интересным для директора школы, пытающегося научиться управлять конфликтами в своем педагогическом коллективе, является конфликт вида «учитель — учитель».

Каждый учитель — это лидер, умеющий вести за собой ученика, класс, а если надо, то и всю школу. Поэтому конфликты между учителями намного сложнее и многообразнее, чем конфликты с участием учеников. А уж если здесь же рассмотреть вертикальные конфликты типа «учитель — завуч» или «учитель — директор», то это вообще отдельная тема.

Особенности конфликтов в педагогическом коллективе обусловлены различными факторами. И в первую очередь самим содержанием и характером педагогической деятельности. С одной стороны, казалось бы, педагоги не зависят от труда друг друга, но если, например, недорабатывает учитель математики, то это непременно чувствуют учителя физики и информатики. А если классный руководитель не достаточно занимается воспитанием детей, то это непременно повлияет на работу всех учителей-предметников.

Также не следует забывать и о том, что педагогический коллектив по определению женский. А в условиях подавляющего большинства женщин-педагогов на возникновение и разрешение конфликтов большое влияние оказывают особенности женской психологии. Общеизвестно, что женщины, в отличие от мужчин, более чувствительны в оценках и поступках. Они острее реагируют на просчеты и ошибки окружающих людей, более чувствительны к различным переменам. Если конфликты между мужчинами обычно возникают из-за противоречий, существующих в процессе совместной деятельности, то конфликты между женщинами чаще носят личностный характер.

Еще одним фактором, который определяет особенности конфликтов между учителями, является современный уклад жизни, существующая в стране социально-экономическая ситуация. Большое количество трудноразрешимых проблем вызывают у людей продолжительный и устойчивый стресс. Педагогическая профессия характеризуется высоким уровнем тревожности. Поэтому педагоги достаточно часто неадекватно реагируют на обычные противоречия между людьми, а это всецело способствует возникновению межличностных конфликтов.

Вы как руководитель образовательной организации знаете, что существует довольно широкий спектр проблем, которые педагогам не удается решить без конфликтов.

Например, завуч школы в присутствии учеников отругала учителя. Или классный руководитель рассказала «своим» детям о межличностных отношениях в педагогическом коллективе. Или опытный учитель и сильный предметник позволяет себе свысока говорить о своих коллегах и т.д., и т.п. Мне кажется, что любой педагог сможет продолжить этот список.

Конфликты, возникающие между педагогами, во многом обусловлены вызывающими их причинами. Вполне естественно, что объект конфликта влияет на возникновение, характер развития и завершение противостояния учителей. При этом опыт работы учителя также отражается на характере конфликта.

Например, причинами конфликтов в педагогическом коллективе могут быть: недостаточная или излишняя учебная нагрузка, неудобное расписание уроков, дополнительная общественная нагрузка, распределение материальных благ, личная неприязнь и т.д.

Психологи заметили, что чем опытнее учитель, тем реже он вступает в конфликты с коллегами и администрацией. Просто он уже умеет предвидеть возможные деструктивные последствия конфликтов и имеет навыки бесконфликтного разрешения возникших разногласий со своими коллегами и администрацией.

Частота конфликтов, возникающих между педагогами, во многом зависит от личностных качеств учителей. А вот их регулирование — это уже ваша непосредственная обязанность. Вы не только можете, но и должны этим заниматься. Ни один значимый конфликт, произошедший в вашей школе, не должен пройти мимо директора! Так вы всегда сможете держать руку на пульсе.

Интересно, что, по мнению педагогов, они чаще всего конфликтуют с администрацией. Это вполне естественно, потому что возникающие важные для учителя вопросы педагог решает с директором школы или одним из его заместителей и не всегда их интересы совпадают. Наверное, поэтому большинство учителей главным в своей работе считают хорошие межличностные отношения и позитивный морально-психологический климат в педагогическом коллективе.

Принято считать, что конфликты являются деструктивным явлением в жизни школы. Учителя относятся к конфликтам отрицательно. Они считают, что конфликты больше мешают, чем помогают в их работе, и поэтому стараются обходиться без них. Но всегда ли у них

это получается? Вам не кажется, что такая общепринятая негативная оценка педагогических конфликтов вовсе не является препятствием для межличностных столкновений учителей? А если это так, то нужно ли стараться избавиться от конфликтов в педагогическом коллективе? Может быть, намного полезнее научиться управлять ими и регулировать их возникновение?

Никакая образовательная организация не может существовать без определенной внутренней напряженности, межличностных и межгрупповых столкновений, то есть без конфликтов. А вот степень существующей в образовательной организации напряженности должен регулировать директор школы.

Как распознать конфликт?

Разобравшись с источниками конфликтов и слегка коснувшись причин их возникновения (подробнее поговорим позже), можно заняться диагностикой конфликтов. Конфликт является сложным явлением. Разнообразие подходов к его пониманию определяет выбор методических подходов и приемов изучения конфликта. Его диагностика — это понимание основных параметров конфликтного взаимодействия для управленческого воздействия на противоборствующие стороны. Основными параметрами здесь являются: состав участников конфликта, объект разногласий, характер и степень проявления остроты противоречий, а также сценарий развития событий.

Диагностика конфликта нужна для получения достоверных сведений о конфликтном взаимодействии и выработке на этой основе практических рекомендаций по его разрешению или регулированию. При исследовании конфликта нужно выявить многообразие его элементов, входящих в структуру, связи между ними, а также взаимоотношения конкретного конфликта с внешними явлениями.

При изучении конфликтов используются методы и методики, разработанные в других отраслях знаний: наблюдение, социометрия, изучение документов, опрос, эксперимент, системно-ситуационный анализ, математическое моделирование, личностные тесты.

При наблюдении происходит прямая и непосредственная регистрация имеющих место событий и условий. Оно применяется при изучении конфликтов различного уровня. Сбор первичной инфор-

мации путем целенаправленного, организованного и непосредственного восприятия, а также фиксирования конфликтных событий обладает рядом достоинств, в том числе тем, что конфликт воспринимается непосредственно. Например, участие в конфликте (наблюдателем является один из оппонентов) или восприятие конфликта со стороны (свидетель конфликта или второстепенный участник). Как метод наблюдение позволяет оценить в конфликте действие многих факторов, их значимость и эффективность воздействия. Также при наблюдении сохраняется естественность условий, в которых протекает конфликт, и есть возможность изучения конфликта в развитии.

При этом наблюдение как метод изучения конфликта имеет и некоторые недостатки. К ним относится частный характер наблюдаемой ситуации, а также взаимное влияние наблюдателя и самого конфликта. В любом случае наблюдатель становится в некоторой степени участником конфликта, и его психика неизбежно подвергается изменениям, присущим противоборствующим сторонам. Таким как искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и т.д. Полученные в ходе наблюдения факты так или иначе несут отпечаток личностной, субъективной оценки происходящего. Кроме того, необходимо учитывать и влияние на итоги наблюдения личного опыта, знаний, установок и эмоционального состояния человека. Также к недостаткам можно отнести и трудоемкость оформления результатов.

Социометрия — это специально разработанный социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей. Он применяется для выявления напряженных взаимоотношений и основывается на определении каждым членом исследуемой группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

Существуют различные виды модификации социометрии.

- Координатно-социограммный метод позволяет выделить в исследуемых группах конфликтные пары, индифферентных личностей, группы с положительными и отрицательными статусами в официальном и неофициальном общении.
- Пространственная социометрия позволяет выявить членов группы, имеющих более близкие отношения.
- Цветовой тест отношений используется тогда, когда существует установка на сокрытие конфликтных отношений.

Изучение документов основано на исследовании информации для ретроспективного анализа конфликта, зафиксированной в зависимости от ситуации в рукописном или печатном тексте (договоры, должностные инструкции, приказы и распоряжения, объяснительные записки, доклады и т.п.).

В настоящее время широко распространенным методом изучения конфликтов является *опрос*. Он включает в себя различные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, а также тестовые процедуры, которые выявляют избираемые стратегии поведения в конфликтах.

Например, шкала-опросник Ф. Фидлера — Ю. Ханина состоит из противоположных по смыслу пар слов (антонимов) и позволяет описать атмосферу, царящую в группе, и получить информацию об уровне ее конфликтности. Также тестовые процедуры позволяют выявлять избираемые стратегии поведения в конфликтах. Например, опросник К. Томаса показывает степень готовности человека к применению стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса. Опросник Ф. Розенцвейга состоит из картинок, описывающих определенные ситуации между различными персонажами, в которых человеку предлагают идентифицировать себя с одним из них. С его помощью можно выявить степень реакции человека на ситуации, характеризующиеся крушением всевозможных планов и надежд, а также поиском виноватого, самообвинением и другими типами реакций. На основе идеи Розенцвейга создана модификация теста, которая адаптирована к организационным условиям современной культуры. В психологии разработан широкий спектр опросных методов для выявления взаимодействия участников конфликта.

Эксперимент в изучении конфликта основывается на моделировании конфликтных ситуаций в лабораторных условиях и фиксации реакций на эти ситуации. К экспериментальным игровым процедурам относятся:

- матричные игры (например, «Дилемма заключенного»);
- переговорные игры (участники общаются друг с другом с целью достижения выигрыша);
- коалиционные игры (формирование коалиций внутри группы);

- локомоционные игры (движение сторон в направлении выбранной цели или поставленной задачи);
- социальные игры-ловушки (задачи-дилеммы);
- сложные конфликтные ситуации, моделирующие реальные столкновения (например, серия исследований М. Шерифа).

Такие исследования конфликтов связаны с организационными трудностями. В реальности различные формы человеческого поведения оказываются намного больше, чем их смоделированная инсценировка. Нет никакой уверенности в том, что те взаимосвязи, которые можно выявить в игровой ситуации, проявятся и в реальном конфликте. Поэтому эксперимент редко применяется при изучении межличностных конфликтов.

При *системно-ситуационном анализе* конфликты изучаются по единицам. За единицу анализа принимается конфликтная ситуация, то есть наименьшая неделимая часть конфликта. Она обладает всеми его основными свойствами, а также имеет определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы конфликтного взаимодействия. Устанавливаются основные и второстепенные участники конфликта, а также выделяются фазы развития конфликта, в рамках которых характер взаимодействия его основных участников не изменяется. После определения различных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ.

Использование конфликтной ситуации в качестве единицы анализа дает возможность рассматривать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах. Конфликтная ситуация позволяет изучить характеристики конфликта на основе систематизации определенной информации о поведении конкретных людей. Также конфликтные ситуации можно анализировать ретроспективно (например, при помощи изучения документов, опроса участников и свидетелей конфликта) и непосредственно во время реального развития событий. Результаты ситуационного анализа (основные характеристики конфликта) отражаются на специальном бланке.

Математическое моделирование проводится с привлечением современных средств вычислительной техники и позволяет перейти от простого накопления фактов к их анализу, оценке и прогнозированию

событий в реальном времени. Математическая модель представляет собой систему различных характеристик конфликта, разделяемых на определенные параметры и переменные составляющие. Математическими моделями, используемыми при изучении конфликта, являются:

- вероятностные распределения;
- цепь Маркова;
- модели целенаправленного поведения;
- имитационные модели.

Рассмотренные методы сбора и анализа информации используются при диагностике конфликтов в коллективе или отдельной группе. Для изучения межличностных и внутриличностных конфликтов используют другие методики. Например, *личностные тесты*. В современной психологии еще не разработан специальный опросник или тест, предназначенный для определения конфликтности как свойства личности и отражающий частоту вступления человека в межличностные конфликты. Поэтому для диагностики межличностных конфликтов применяются апробированные тесты. Они фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, которые указывают на повышенную конфликтность личности. К их числу относятся:

- тест А. Басса — А. Дарки, предназначенный для определения индивидуального уровня агрессивности личности;
- диагностика межличностных отношений Т. Лири дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим людям;
- личностный тест Г. Айзенка позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал «экстраверсия — интроверсия» и «нейротизм — стабильность»;
- 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла позволяет выявить психологические особенности, влияющие на конфликтность: скрытность, практичность, жестокость, суровость, честолюбие и др.;
- шкала реактивной и личной тревожности Ч. Спилбергера — Ю. Ханина предназначена для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности;
- методика «Q-сортировка» Х. Залена — Д. Штока позволяет измерить проявление таких тенденций поведения, как зависи-

мость — независимость, общительность — необщительность, стремление к борьбе — избегание борьбы.

Рассмотренные общепризнанные тесты и опросники применяются наиболее часто и позволяют выявить различные аспекты конфликтности личности и определить ее уровень. Личностные тесты используются в исследовательских целях и в качестве источников информации об участниках конфликта, но не являются методами изучения конкретного конфликта.

При диагностике конфликтов отдельное внимание уделяется качественным методам, осуществляющим смысловую интерпретацию данных. При этом вместе с общенаучными качественными методами, такими как анализ, синтез, индукция, дедукция, появились эмпирические качественные методы. К ним относятся:

- методика кейс-стади (*casestudy*) — изучение конкретного конфликта и реконструкция существующей теории на основе полученных выводов;
- экспертный опрос — опрос компетентной группы лиц;
- метод изучения фокус-групп.

Вам как руководителю образовательной организации необходимо не только знать основные источники конфликтов, уметь их диагностировать, но и научиться управлять ими.

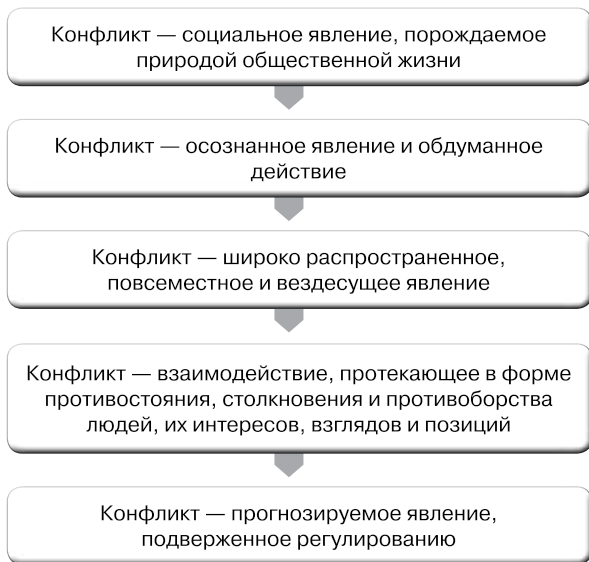
Положительные стороны конфликтных ситуаций

Любой конфликт многогранен по своей сути. И количество граней этого явления стремительно приближается к числу различных точек зрения на него. Но все существующие виды конфликтов можно определенным образом классифицировать, потому что каждый из них выполняет жизненно необходимые для нашего межличностного общения функции. Вот об этом и поговорим!

Многогранность конфликтов

В первую очередь *конфликт является социальным явлением, которое порождается самой природой общественной жизни* и отражает различные стороны человеческого бытия, место и роль человека в нем.

Обществу как сложной системе и целостному образованию свойственны имеющие устойчивый характер и воспроизводящиеся в историческом процессе социальные связи. Они переходят от одного поколения людей



к другому. Социальные связи реальны, поскольку осуществляются при совместной деятельности людей в определенное время и для достижения конкретных целей. Такие связи и отношения устанавливаются под воздействием условий, в которых человек существует, действует, творит, то есть объективно.

Общество не является простой совокупностью индивидов и их взаимосвязей. Оно представляет собой целостную систему с характерным для нее качественным состоянием. Общество первично по отношению к личности. Человек при рождении застает уже оформленную структуру ранее сложившихся связей в обществе и по мере взросления и своей социализации сам включается в нее, то есть усваивает доступные знания и ценности, которые определяют нормы его поведения. В процессе приобщения к сформировавшимся условиям социальной среды каждый человек становится все более своеобразным и самобытным. Общественное устройство невозможно без различий между людьми, их индивидуальных качеств. С учетом социального статуса конкретного человека такие различия могут совмещаться и соответствовать друг другу, а могут расходиться и не совпадать.

С социальной точки зрения самым главным для человека является принадлежность к сообществу себе подобных. С древнейших времен обстоятельства жизни человека складывались так, что ему приходилось сотрудничать с другими людьми. Но в процессе взаимодействия людей, усложнения социальных связей в их взаимоотношениях вместе с сотрудничеством стало появляться соперничество, конкуренция, психологическая несовместимость, противоположность интересов и выбор средств достижения поставленных целей. Такое обострение противоречий в конечном счете привело к активному противоборству и возникновению конфликтов.

Вот и получается, что межличностный конфликт возник в глубине веков в процессе взаимодействия человеческих существ. Историки и психологи предполагают, что этот конфликт возник раньше внутриличностного, поскольку отношения между отдельными людьми предшествовали философскому общению человека с самим собой. Главным предназначением конфликта является преодоление обострившихся противоречий, поиск наиболее оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия людей при расхождении их личных интересов, оценок и целей.

Золотое правило общения говорит, что человек по отношению к другим людям должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю. Он должен быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым по отношению к окружающим, то есть строить свое общение с ними на благожелательной основе, опираясь на взаимное доверие и надежность в словах и делах. Не только деловые, но и личные взаимоотношения людей эффективны при уступчивости и сдержанности партнеров по общению, их честности и обоюдном стремлении к улаживанию возникающих разногласий и конфликтов.

Но вы как руководитель достаточно сложной в общении организации понимаете, что это все в идеале. К этому нужно стремиться. Так должно быть в общении людей, но не всегда бывает в действительности. Реальность намного прозаичнее. В ней каждый человек постоянно сталкивается с трудноразрешимыми проблемами и различными ограничениями. В процессе взаимодействия с другими людьми человек проявляет свойственное ему отношение к окружающим.

И это отношение всегда накладывает определенный отпечаток на характер его общения и социальных связей. Оно может порождать различные противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать личные контакты.

Не следует также забывать и об отклоняющемся (девиантном) поведении людей, к которому относится пьянство, наркомания, правонарушения и т.д. Кроме этого отклоняющимся от нормы может быть не только негативное, балансирующее на грани закона, поведение. К нему могут относиться и вполне пристойные поступки, такие как неумное стремление к инновациям, попытка разрушения консервативных традиций и даже различные виды творчества. Все это новаторство частенько оборачивается непониманием и непринятием со стороны общества и буквально толкает новатора к конфликту с окружающими людьми.

Таким образом, необходимо воспринимать конфликт как нормальное общественное явление, свойство социальных систем и процесса взаимодействия людей между собой. Общество не может быть по природе своей совершенным, идеальным и бесконфликтным. Возникающие противоречия и конфликты являются постоянными и неизбежными составными частями его развития.

Кроме того, *конфликт является осознанным явлением и обдуман- ным действием*. Намерения и поступки человека направляются теми целевыми установками, которые он сам вырабатывает в процессе своей жизнедеятельности, а не врожденными инстинктами. Человек является разумным существом, способным отражать реально существующий мир. Его сознание есть не что иное, как совокупность различных идей и взглядов, чувств и привычек, которая охватывает все богатство духовной культуры человека.

Человек, наделенный разумом, достаточно свободен в выборе направлений своей деятельности. Он может (и должен!) регулировать свои отношения с другими людьми. При этом каждый человек вынужден считаться с общепринятыми правилами поведения, которые он усваивает в процессе социализации и приобщения к достижениям культуры в современном обществе. Вот и получается, что конфликт есть не что иное, как осознание противоречивости процесса взаимодействия и межличностных отношений людей, их индивидуальных различий, несовместимости интересов, целей

и оценок. Конфликт — это осмысленное человеком противостояние! Мы все конфликтуем обдуманно!

Наверное, никто не будет оспаривать тот факт, что *конфликт является широко распространенным, повсеместным и вездесущим явлением*. Конфликты постоянно возникают во всех сферах жизнедеятельности. Они являются неизбежными и неотъемлемыми компонентами развития не только самого человека, но и всего общества в целом. Ну подумайте сами! Можете ли вы представить себе становление как отдельной личности, так и любого коллектива в целом без внутренней напряженности и противоречий, без различных преодолений и борьбы, а также всевозможных столкновений личных интересов? Да это просто невозможно!

Причинами различных столкновений в трудовых коллективах могут быть:

- условия труда и стечение неблагоприятных обстоятельств;
- различия в оплате труда, содержании и престижности выполняемой работы;
- межличностные отношения;
- нарушение коммуникативных связей и структурные нестыковки;
- недовольство решениями администрации;
- эмоциональные всплески, вызванные различиями в темпераменте, характере и манере поведения людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования, квалификации, нравственных представлениях.

Давайте будем реалистами! Бесконфликтность является утопией. Это всего лишь иллюзия отношений. Конфликты, как и любые другие социальные противоречия, являются формой реализации общественных связей. Они выражают взаимодействие и отношения как отдельных личностей, так и социальных групп при несовпадении и несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. Конфликты не только допустимы, но и желательны, потому что они являются источником и фактором социальной активности. В любой деятельности людей всегда найдется время и место конфликтам.

Итак, *конфликт — это взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения и противоборства людей, их интересов, взглядов и позиций*. В процессе развертывания конфликта происходят не только какие-либо действия, но также и контрдей-

ствия, поскольку осуществление намерений сторон — участников конфликта неизбежно связано с вмешательством в дела другой стороны, преодолением ее сопротивления, нанесением определенного ущерба и созданием дополнительных помех, которые мешают в достижении поставленной цели.

Однако не следует забывать и о том, что противодействие присутствует не только в межличностных конфликтах, но и в процессе общения человека с самим собой, его автокоммуникациях, самоорганизации и самопрограммировании. С точки зрения психологии такая регуляция обеспечивается внутренним диалогом, возникающим в восприятии и мышлении человека вследствие различных точек зрения на свои собственные переживания, действия и поступки. У человека происходит спор с самим собой, расхождение нескольких взглядов и мнений, противоборство и противостояние, характерные для любого конфликта.

Ведь именно активное противоборство и противостояние отличают конфликт от других форм конфронтации. Например, таких как отсутствие согласия по какому-либо вопросу, противоположность взаимных интересов, противоречие между моральными и правовыми нормами, а также соревновательное соперничество или жесткая конкуренция и т.д., и т.п. Конфликт, происходящий в созидательной, а не в разрушительной форме, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Он способствует прогрессивным изменениям, придает динамизм развитию социальной системы и в конечном счете приводит к сотрудничеству на основе разумного компромисса.

Вот и получается, что *конфликт — это прогнозируемое явление, которое может подвергаться регулированию со стороны*. А заниматься регулированием конфликтов в своей образовательной организации должен руководитель.

Возможность регулирования конфликта объясняется самой природой его возникновения, формами взаимодействия сторон и их заинтересованностью в его исходе и последствиях.

При конфликтном взаимодействии противостояние участников, имеющих несовпадающие интересы и цели, также служит для них и связующим звеном. Стороны — участники конфликта сталкиваются между собой в определенной социальной среде. Различные

объективные условия и их субъективные устремления обязательно будут чем-то объединять конфликтующие стороны. Например, законодательные акты заключают в себе предпосылки и возможность урегулирования конфликта по поводу оплаты труда.

Кроме этого, любой участник конфликта должен веско аргументировать занимаемую позицию, обосновать свои притязания и мобилизовать собственные силы для реализации выдвигаемых требований. Участнику конфликта приходится анализировать сложившуюся ситуацию, то есть прогнозировать и оценивать последствия, намечать планы на будущее, принимать решения и добиваться их осуществления. Необходимо также скорректировать свое поведение и обуздать эмоции, которые мешают человеку думать, то есть он должен использовать весь арсенал управленческих средств. А уж вы-то знаете, как нелегко это бывает сделать!

Задача руководителя заключается не в том, чтобы воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт, а в том, чтобы полностью контролировать весь процесс, постоянно держать руку на пульсе и направлять конфликт в нужное вам русло. Смысл управления конфликтом сводится к своевременному распознаванию его истинной причины, изменению ситуации доступными и приемлемыми средствами, получению в итоге положительного исхода и предотвращению всевозможных негативных последствий.

Таким образом, под конфликтом следует понимать нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми. Конфликт является способом взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов. Конфликт — это противоборство взаимосвязанных, но преследующих при этом различные цели сторон.

Зачем нужны конфликты?

Итак, мы выяснили, что даже если сильно-сильно постараться, то все равно нам не удастся избежать постоянно возникающих на работе конфликтов. Но ведь это и не нужно! Мы не можем однозначно сказать, что конфликт — это плохо! Впрочем, сказать, что конфликт — это хорошо, тоже нельзя! Парадокс? Да нет. Все намного

проще. Конфликт есть не что иное, как способ социального взаимодействия людей при несовместимости их различных взглядов, интересов и позиций. Именно поэтому он является носителем не только разрушительных, но и созидательных тенденций. Любой конфликт несет в себе как зло, так и благо всем его участникам. Ведь конфликты охватывают не только материальную сферу, но и духовно-нравственную, то есть они могут быть связаны с определенными экономическими интересами (выгодами или потерями), а могут определенным образом регулировать (повышать или ослаблять) социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм работников! То есть конфликты можно рассматривать как некоторые рычаги управления своим педагогическим коллективом.

Например, положительным результатом возникшего конфликта может служить решение какой-то определенной проблемы, вызвавшей столкновение сторон, а также достижение понимания и доверия между людьми, укрепление их сотрудничества. Но, как известно, у каждой медали есть и обратная сторона. Вот и у конфликта она тоже присутствует! А это постепенное нарастание враждебности в межличностных отношениях, ослабление сплоченности коллектива, неудовлетворенность сотрудников общими результатами работы.

Конфликты существуют везде, где присутствует общение людей, и они выполняют определенные функции.

Интеграция персонала выигрывает тогда, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, но проигрывает в том случае, если конфликтное столкновение наносит трудновосполнимый ущерб организованности и единству коллектива. Эффект интеграции влияет на устойчивость и стабильность системы, формирование и консолидацию групп, соотношение коллективных и индивидуальных интересов, регулирование управленческого механизма.

Конфликт, имеющий положительное завершение, позволяет извлекать уроки из ошибок и промахов его участников, стабилизировать взаимоотношения сторон, укреплять их сотрудничество, ориентировать каждого участника на соблюдение общих норм поведения и способствовать повышению деловой этики. Все вместе это позволяет добиться слаженности и повышения результативности

совместной работы всего педагогического коллектива образовательной организации.

Понаблюдайте за конфликтами, возникающими в вашем коллективе. Они наглядно демонстрируют склонность сотрудников к индивидуальным устремлениям или коллективным действиям. Индивидуализм в поведении и жизненной позиции выявляется в том случае, когда естественное стремление человека к самоутверждению становится самоцелью. В этом случае показное индивидуальное благородство заслоняет эгоизм, своеволие и подверженность анархии. Человек стремится выйти из-под контроля. Противоположностью индивидуализма является коллективизм, не приемлющий противопоставления отдельного человека группе, коллективу, обществу. Он исходит из необходимости гармоничного сочетания коллективных и частных интересов, осуждая при этом такие чувства, как самолюбование, корысть и эгоизм.

Позитивной стороной интеграции персонала является разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях, согласование индивидуальных и коллективных интересов, образование и объединение формальных и неформальных групп, а также углубление и стабилизация общих интересов. Негативной же стороной является ослабление организованности и единства коллектива, нарушение баланса интересов между личностью и группой, проявление недобросовестного отношения к работе и стремление к получению выгоды за счет других, а также процветание эгоизма, своеволия и анархии.

Активизация социальных связей способствует динамичности и мобильности взаимодействия людей и их отношений, что непременно сказывается на темпах социально-экономического развития не только отдельно взятой организации, но и всего общества в целом. Активизация определяет степень делового настроения сотрудников.

Люди стремятся к объединению. Их влечет необходимость реальных или потенциальных отношений с удовлетворением личных потребностей, использованием ресурсов и достижением целей. Человека исторически привлекает кооперация трудовой деятельности, взаимное совпадение интересов, возникающая симпатия или антипатия к кому-то или чему-то.

В обществе принято различать не только массовые объединения в виде общественных движений, профессиональных ассоциаций и т.д., но и групповые общности, учитывающие стремления каждого индивида действовать совместно. Образование реально существующей, эмпирически фиксируемой, относительно единой и самостоятельно действующей общности людей есть следствие непосредственного контакта нескольких личностей.

В любой группе людей должны присутствовать сплоченность и взаимное притяжение не только друг к другу, но и ко всей группе в целом. Такое притяжение основывается на привлекательности общих целей, сходстве взглядов и ценностных ориентаций, эффективности и необременительности общих отношений. Люди, объединенные в группу, должны руководствоваться общими принципами солидарности и делового сотрудничества с учетом специфических требований профессиональной направленности.

В связи с этим перед глазами возникает педагогический коллектив, который с точки зрения управления представляет собой компактную, относительно устойчивую социальную общность, возникающую в рамках отдельной организации. Любой коллектив объединяет людей, заинтересованных в приложении усилий для достижения общественно полезных и лично значимых целей. Но при этом усилия должны быть согласованы! Основным признаком коллектива является совместная деятельность, отвечающая потребностям общества и каждого участника коллектива, а также интегрирующие цели, нравственные принципы и нормы, организационное и функциональное единство, общеприемлемые условия и способы взаимодействия.

При этом не следует забывать о том, что достигнутая сплоченность и объединение внутри коллектива могут подменить индивидуальный эгоизм на групповой. Следствием этой подмены станут антипатия, неприязнь, вражда и ненависть. Любое формальное объединение людей испытывает потребность во внутригрупповой согласии, но вместе с тем оно в процессе своего функционирования неизбежно сталкивается с ограничениями, которые препятствуют усилению межгрупповой солидарности. Следовательно, негативным эмоциям нужен какой-то выход, который проявляется в недоброжелательности и враждебности по отношению к другой группе.

Такой феномен психологи называют эффектом ингруппового фаворитизма. Он проявляется в определенной форме благосклонности, протекции и покровительстве, которые означают проявляемую как-ким-либо образом тенденцию к благоприютствованию определенной группе в противовес или в ущерб другой. При этом мысленно проводится разделительная линия между «своими» и «чужими» и устанавливаются границы, пересечение которых подобно нарушениям государственных границ. Все это достаточно часто становится причиной социальной напряженности в группе и приводит к различным конфликтным столкновениям.

Межгрупповые конфликты, усиливая социальные связи, естественным образом влияют на межличностные отношения и взаимодействия людей. Это влияние может быть как положительным, повышающим согласованность и эффективность совместных усилий, так и отрицательным, нарушающим общий ритм и настрой работы в организации. Например, рассмотрите последствия любого конкретного конфликта. Он может не только способствовать социальной мобильности и обуславливать существенные изменения общественного статуса личности, но также ускорять или замедлять процесс ее социально-экономического и духовно-нравственного развития.

Позитивной стороной активизации социальных связей является придание взаимодействию членов педагогического коллектива большей динамичности и мобильности, усиление их согласованности в достижении поставленных целей, функционального и социального партнерства. Негативной стороной является несогласованность в действиях, ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе и возведение различных препятствий на пути к сотрудничеству.

Любой конфликт позволяет не только обнаруживать нерешенные проблемы и серьезные промахи в работе, но и предоставляет возможность открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, а также их неудовлетворенности или протеста. В этом заключается *функция сигнализации об очагах социальной напряженности*. Возникновение конфликтной ситуации предупреждает руководителя о неблагоприятном положении дел в коллективе.

Позитивной стороной этой функции является выявление нерешенных проблем и способов стимулирования, обнаружение недостатков

в работе, реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива. Негативной стороной является резкое выражение недовольства, протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц и нарастание неудовлетворенности условиями работы.

Определенные конфликты можно рассматривать как *инновационный процесс, содействующий творческой инициативе*. Находясь в условиях конфликта, люди яснее осознают не только свои, но и чужие интересы, объективные тенденции и противоречия, необходимость преодоления различных препятствий. Новые оригинальные идеи, отказ от старых привычек и укоренившихся, но устаревших традиций часто наталкиваются на сопротивление и негативную реакцию со стороны коллектива. Практически всегда введению инноваций на любой их стадии сопутствуют конфликты. Это объясняется тем, что успех в борьбе за все новое требует преодоления различных видов препятствий, приверженности определенным ценностям, инертности и консерватизма практически всех, кого это касается. Инновации не обходятся без боязни материальных потерь и опасений в снижении престижа, а еще самой примитивной зависти к тем, кто движется на шаг впереди.

Смотрите, как интересно получается! Конфликт стимулирует инициативу работников, их творческую активность и мобилизацию созидательных сил. Способствует поиску нестандартных подходов к решению каких-то сложных проблем, оптимальному выбору из альтернативных вариантов и приводит в конечном счете к повышению эффективности совместного труда. Но вместе с тем конфликт также может усиливать проявления недоброжелательности в отношениях между всеми вовлеченными в противостояние, вызывая их неудовлетворенность результатами взаимодействия, снижение эффективности работы и подавленность.

Достаточно часто неукротимое стремление к чему-то новому, решительность в преодолении консерватизма, различные виды научного, технического и художественного творчества воспринимаются окружающими как проявления отклоняющегося поведения. Обыватели новаторов не любят! Им не нужны никакие изменения. Их и так все устраивает. Но ведь научно-технический прогресс не стоит на месте. Общество-то развивается! И все это — беспредельный источник конфликтов.

Позитивная сторона выражается в повышении активности и мотивации в работе, стимулировании повышения квалификации, содействии творчеству, новым оптимальным решениям, а негативная сторона проявляется в создании дополнительных помех трудовой и социальной активности, подавлении делового настроения, энтузиазма и творческой инициативы, уходе от альтернативных решений.

Следующая функция конфликта заключается в преобразовании деловых отношений. Конфликт поляризует противоположные силы и одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности уже на новой основе, способствуя при этом укреплению взаимного уважения и доверия.

В тех случаях, когда конфликт протекает на здоровой основе, он укрепляет солидарность и сотрудничество людей, которые заняты общим делом. Способствует удовлетворению их потребности в уважении к себе и общественном признании. Обеспечивает выбор приемлемых для большинства правил поведения. В пределах одного коллектива такой конфликт улучшает социально-психологический климат, ослабляет или устраняет напряженность, способствует очищению атмосферы межличностных отношений, а также создает условия, благоприятствующие поддержанию хорошего настроения и оптимизма персонала организации.

Но если в конфликте преобладают негативные начала, то он препятствует сотрудничеству противоборствующих сторон, воздвигает искусственные преграды на пути к их взаимопониманию, которые укрепляются стремлением продолжать противостояние, не считаясь ни с кем и ни с чем. В результате таких действий ухудшается морально-психологическая атмосфера в коллективе, осложняются отношения между сотрудниками и ослабляется их уверенность в межличностном общении с коллегами.

Позитивная сторона преобразования деловых отношений заключается в формировании позитивного социально-психологического климата в коллективе, утверждении уважительного отношения к работе и общим целям организации, а также повышении уровня взаимного доверия. Негатив проявляется в ухудшении морально-психологической атмосферы и усложнении процесса восстановления деловых отношений.

Еще одна функция конфликтов заключается в получении *информации об организации и ее персонале*. Конфликт обогащает кругозор своих участников и поэтому повышает уровень их осведомленности друг о друге. Он может служить для человека источником жизненного опыта, средством воспитания и обучения, диагностики общих настроений в коллективе. Конфликтная ситуация предоставляет дополнительные возможности для получения более полных и достоверных сведений не только о проблеме, требующей скорейшего разрешения, но и о тех людях, от которых зависит принятие этого решения, их человеческих качествах (интеллектуальных, эмоциональных, волевых). Столкновение противоборствующих в конфликте сторон позволяет им лучше узнать друг друга, способствует желанию устанавливать взаимное понимание и найти общий язык между собой, то есть обогащать практику своего делового сотрудничества. Разве это плохо?

Большая информированность, которая достигается в том числе с помощью конфликта, способствует установлению нормального межличностного общения. Она позволяет выявить общие представления об истинном состоянии дел и сочетании взаимных интересов и обязательств, что в свою очередь должно способствовать установлению доброжелательных отношений, равноправного диалога и открытости в обмене расходящимися по смыслу мнениями сторон — участников конфликта. Все это необходимо для достижения дальнейшего взаимопонимания людей, мотивов их поведения и тех потенциальных способностей, которыми они располагают.

Позитивная сторона получения информации об организации и ее персонале заключается в повышении уровня осведомленности о реальном положении дел и нахождении общего языка между сотрудниками, а негативная сторона — в разрушении дружеского поведения, уклонении от сотрудничества, возведении преград к диалогу и обмену собственными мнениями.

И, наконец, последняя функция конфликтов заключается в *профилактике противоборств*. Разрядка напряженности между участниками конфликта, улаживание возникших и обострившихся разногласий сторон позволяют избежать таких столкновений, в которых возможно нанесение значительного морального или материального ущерба,

длительный разлад межличностных отношений в коллективе, который выбивает из колеи всю организацию.

Позитивная сторона заключается в урегулировании на взаимной основе возникающих разногласий и ослаблении конфронтации в социально-трудовых отношениях, а негативная проявляется в искусственном нагнетании напряженности и враждебности, попытке уклонения от примирения.

Тщательное осмысление вами каждого возникшего в педагогическом коллективе значимого конфликта, его результатов и последствий (а они есть у каждого конфликта!) позволят вам как руководителю образовательной организации отслеживать и прогнозировать все происходящие в организации изменения. Последствия конфликта зависят от целого ряда не только субъективных, но и объективных факторов, поведения противоборствующих сторон — участников конфликта, методов урегулирования противоречий и... ваших управленческих навыков! С точки зрения конфликтологии основной задачей руководителя является придание любому конфликту функционально-положительного характера и минимизация ущерба от его негативных последствий.

Подходы к классификации проблемных ситуаций

Кроме того что конфликты, присутствующие в нашей жизни, неизбежны и повсеместны, так они еще и весьма многолики! Несмотря на уникальность и неповторимость (различия в предмете, особенностях сторон, окружающей атмосфере и обстановке) конкретного конфликта, его можно (и даже нужно!) отнести к определенной группе, то есть классифицировать. При этом следует заметить, что подходы к классификации конфликтов в социологии, психологии, юриспруденции и других науках значительно отличаются друг от друга.

С точки зрения управления персоналом организации конфликты являются сложным и многообразным социально-психологическим явлением. Вам как руководителю необходимо отчетливо представлять себе не только основные элементы конфликта, но и различные способы их проявления, развертывания и регулирования. Также необходимо научиться выявлять источники и причины конфликтов,

интересы и мотивы противоборствующих сторон, функции конфликтов и их роль в жизни как отдельной личности, так и всего коллектива. Умение классифицировать конфликты позволит вам лучше ориентироваться в их специфических проявлениях и поможет находить пути их регулирования и разрешения.

Существует несколько классификаций конфликтов. В качестве их оснований могут выступать: сфера проявления; масштабы, длительность и напряженность; субъекты конфликтного взаимодействия; предмет конфликта; коммуникативная направленность; социальные последствия; формы и степень столкновения; способы и масштабы урегулирования; истоки и причины возникновения.

По *сферам проявления* конфликты могут быть:

- производственно-экономические (в основе лежат производственно-экономические противоречия);
- идеологические (основой являются противоречия во взглядах);
- социально-психологические (возникают в связи с особенностями психики человека и противоречиями в социальной сфере);
- семейно-бытовые (отражают противоречия семейных и бытовых отношений).

Интересен тот факт, что если сотрудников, работающих в одном коллективе, связывают родственные отношения, то их семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с другими видами конфликтов, например с идеологическими.

По *масштабам, длительности и напряженности* конфликты делятся на:

- общие и локальные;
- бурные быстротекущие и кратковременные (возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности и отличаются крайней агрессивностью и враждебностью сторон участников);
- острые длительные и затяжные (возникают при наличии глубоких принципиальных противоречий);
- слабовыраженные и вялотекущие (возникают на основе слабых противоречий или могут быть связаны с пассивностью одной стороны);
- слабовыраженные и быстротекущие (возникают в связи с поверхностными причинами и носят эпизодический характер).

По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты могут быть:

- внутриличностные (связанные со столкновением противоположно направленных мотивов личности);
- межличностные (возникают при столкновении различных интересов двух личностей);
- межличностно-групповые (с одной стороны участником конфликта является личность, а с другой стороны — группа);
- межгрупповые (возникают при столкновении интересов двух различных групп).

По предмету конфликта конфликты делятся на:

- реальные, или предметные (имеют четкий предмет конфликта);
- нереальные, или беспредметные (не имеют четкого предмета конфликта или же этот предмет существенно важен только для одной из сторон).

По коммуникативной направленности конфликты могут быть:

- горизонтальные (стороны конфликта не находятся в подчинении друг у друга);
- вертикальные (стороны конфликта связаны различными видами подчинения);
- смешанные (существуют как отношения подчинения, так и отношения неподчинения).

Вертикальный конфликт может рассматриваться с точки зрения обеих сторон как «сверху вниз», так и «снизу вверх». Обычно он выражает неравенство сил участников конфликта, существующие между ними различия по иерархическому уровню и степени влияния на ситуацию. Наиболее вероятно, что сторона, имеющая более высокий статус и ранг, получит явное преимущество в ходе развертывания и разрешения конфликта.

По социальным последствиям конфликты делятся на:

- позитивные (разрешение способствует развитию) и негативные (приводящие к ухудшению деятельности);
- конструктивные (основанные на объективных противоречиях и способствующие совершенствованию деятельности) и деструктивные (основанные на субъективных причинах, способствующие ухудшению деятельности и росту напряженности в отношениях);

- созидательные (способствующие процветанию и бурному развитию) и разрушительные (ведущие к разрушению системы).

По *формам и степени столкновения* конфликты могут быть:

- открытые (например, спор или ссора) и скрытые (например, действия исподтишка с маскировкой истинных намерений);
- спонтанные (возникают стихийно), инициативные (планируются заранее) и спровоцированные;
- неизбежные (во многом закономерные), вынужденные (возникают в связи с необходимостью), нецелесообразные (не оправданные ничем и лишённые целесообразности).

По *способам и масштабом урегулирования* конфликты делятся на:

- антагонистические (сопровождаются неуступчивостью и непримиримостью сторон) и компромиссные (допускают разнообразность преодоления расхождений, сближение взглядов, интересов и целей);
- разрешаемые полностью или частично;
- приводящие к согласию и сотрудничеству.

По *истокам и причинам возникновения* конфликты могут быть:

- объективные (развиваются вне зависимости от воли и желания его участников в силу складывающихся обстоятельств) и субъективные;
- организационные (происходят в пределах определенной социальной системы в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка);
- эмоциональные (связанные с личным восприятием событий, происходящих вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия окружающих, расхождением во взглядах) и социально-трудовые (вызываемые несовпадением частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и групп);
- деловые и личностные.

Также конфликтная ситуация может создаваться из-за различных мотивов поведения, преднамеренных устремлений одного из субъектов. Объектом конфликтного столкновения может выступать какая-то конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой и стремятся стороны — участники конфликта. Под ценностью подразумевается все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъектами

конфликта являются сотрудники (в данном случае педагоги) вашей образовательной организации вместе со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

Рассмотрим подробнее организационные, эмоциональные и социально-трудовые виды конфликтов.

Организационные конфликты возникают и протекают в пределах одной структуры. Например, группы учителей или педагогического коллектива в целом. Их возникновению способствуют нарушения установленного внутреннего распорядка, изменения экономического положения, неэффективность и рассогласованность в управлении, общий дисбаланс. К ним приводят условия деятельности организации, отсутствие синхронности функционирования и обязательного взаимодействия различных групп, а также ограниченность ресурсов и необходимость их распределения между членами педагогического коллектива.

В любой организации выделяют следующие основные направления развития:

- *материально-техническое* (во многом зависит от степени использования достижений научно-технического прогресса, информационно-коммуникационных технологий, применения инновационных технологий обучения, воспитания и управления);
- *организационно-экономическое* (отражает различные формы собственности, уровень специализации организации, систему нормирования и оплаты труда, а также методы управления);
- *социально-психологическое* (напрямую связано с психологической атмосферой в коллективе, интеллектом сотрудников, их квалификацией и профессиональными качествами, удовлетворением их духовных потребностей).

Посмотрите внимательно! Каждое из этих направлений уже само по себе может быть отдельным «минным» полем конфликтов. Кроме того, их несовпадение, расхождение в стратегии и тактике технического, экономического и социального развития опять же способны порождать дополнительные конфликтные ситуации, особенно при наличии дефицита каких-либо ресурсов (финансовых, материальных или кадровых).

В идеале все члены педагогического коллектива должны работать на достижение общего успеха, концентрировать свою энергию

и силы в одном русле (называется эффект сжатого кулака). Это в идеале! А на практике у вас так получается? В реальности постоянно присутствует разрозненность в действиях. Согласованность достигается далеко не всеми и далеко не всегда, и, как следствие, мы вместо сжатого кулака наблюдаем эффект растопыренных пальцев. Сформированные группы, впряженные в одну «телегу», нередко тащат ее в разные стороны почти по Крылову. В конце года при подведении итогов результат оказывается меньше, чем рассчитывали, а все попытки собрать все в единый «механизм» становятся поводом для разборок. Конфликтующие стороны начинают искать виноватого, которого с профессиональной легкостью находят в лице наиболее слабого. Вот это уже ближе к истине. Не так ли?

Организационные конфликты также подпитывает неизбежная зависимость педагогов друг от друга и возникающие сбои коммуникативных связей при передаче или получении нужной информации. Ведь согласитесь, что исполнение служебных обязанностей в условиях четкого рабочего ритма — это одно и совершенно другое при существующей неразберихе, хаосе и отсутствии элементарного порядка. С этим трудно поспорить. Правда?

Каждый сотрудник, входящий в персонал организации, имеет свои определенные функции, должностные обязанности и налагаемую на него ответственность. Но вместе со всем этим он должен располагать и соответствующими условиями работы, средствами труда и полномочиями, то есть он еще имеет и определенные права.

Равновесие прав и обязанностей сотрудника должно обеспечиваться уставными документами, соответствующей организацией труда, должностными и другими инструкциями, правилами получения и использования необходимой в работе информации. Нарушение баланса в этой системе, перекося в любую из сторон даст почву для произрастания конфликта. А времени на это уйдет совсем немного! Порядок в организации совершенно аналогичен порядку на рабочем столе, то есть как каждой вещи — свое место, так и каждый человек — на своем месте. Вообще-то формула очень простая! Чего не скажешь о ее исполнении!

Кроме того, организационный конфликт может возникнуть вследствие нарушения единства распоряжений. Это в том случае, когда одному подчиненному сотруднику дают одновременно указания не-

сколько вышестоящих руководителей, не согласовав предварительно их между собой. Или другой случай, когда у одного руководителя оказывается очень большое число подчиненных сотрудников и он просто не в состоянии непосредственно управлять их работой. Также такой конфликт может образоваться и при порочном круге управления, когда неясности и неопределенность в иерархии должностей в отношении к делу порождают настоящую карусель. А в основе всего-то нарушение иерархии подчинения.

Эмоциональные конфликты чаще всего случаются в результате личного восприятия событий, происходящих в коллективе, или деформаций в отношениях и взаимодействиях, а также в результате психологической несовместимости сторон. Такой конфликт представляет собой обострение не принципиальных, а только чувственных столкновений, возникших в связи с неосознанной мотивацией из-за какого-то каприза, плохого настроения или раздражительности.

Казалось бы, такие конфликты не имеют прямого отношения к нашей с вами работе и исполнению служебных обязанностей. Но если подумать, то это совсем не так! В повседневной жизни любые психологические возмущения, возникающие в том числе и в связи с личной неприязнью, несхожестью темпераментов и характера, обязательно в той или иной степени будут влиять на ваших сотрудников, отразятся на их деловых взаимоотношениях, скажутся на совместной деятельности и приведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам. Вот так!

Оказывается, настроение каждого человека практически всегда индивидуально. Оно полностью зависит от физического и душевного состояния человека в данный момент. У каждого из нас свой интеллектуальный и нравственный потолок, в пределах которого мы и стараемся оценить других и постигнуть самого себя. Но ведь далеко не все из нас могут быть снисходительными, вежливыми и уступчивыми. Не все могут высказывать свои суждения без запала и морального давления на своего оппонента. А ведь он может принять ваше суждение за нападение на себя. Не все люди умеют сдерживать обиду, возмущение и гнев, а также избегать ершистости и нетерпимости к окружающим.

Золотое правило вековой мудрости говорит, что необходимо поступать с другими так же, как бы вы хотели, чтобы поступали с вами,

то есть опять все просто: не делай другим того, чего не хочешь себе! Простота азбучных истин общения поражает! Вот только почему-то с каждым годом общение людей между собой становится все сложнее и сложнее. Не задумывались об этом?

Итак, сохранение хороших межличностных отношений среди персонала вашей организации достаточно часто осложняется разнородностью сотрудников. Масла в огонь добавляют определенные типы личностей, поведение которых частенько вызывает среди их коллег совершенно никому не нужные трения и конфликты. Перед глазами сразу возникла парочка таких коллег. Так ведь? А если их идентифицировать, то они неизбежно попадут в одну из следующих категорий:

- неудачники по натуре, то есть люди, фиксирующие свое внимание только на неудачах и промахах;
- вечные нытики, беспрестанно жалующиеся и выискивающие не только явные, но и мнимые поводы для своего недовольства;
- двуликие карьеристы, стремящиеся к продвижению по службе любой ценой и не брезгающие при этом никакими неблагоприятными способами по отношению к другим людям;
- паникеры, впадающие в отчаяние при одном только намеке на возникновение какой-либо опасности.

Конфликт в межличностных отношениях может быть вызван и какой-то мелочью (например, манерой одеваться или говорить), вроде бы малосущественной при межличностном общении. Но ведь раздражает же! Также невозможность сотрудников ладить между собой обнаруживается и в эмоциональных столкновениях личностей с различными чертами характера, своими взглядами на жизнь и моральными ценностями, различиями в возрасте и жизненном опыте. Например, усиление конфликтности среди персонала с численным преобладанием женского состава. Да-да, это наш любимый педагогический коллектив, который частенько называют серпентариумом или террариумом друзей. Здесь имеет значение все! То, как вы одеты, причесаны, покрашены; какая на вас одежда, обувь, колготки и бижутерия; как вы разговариваете, улыбаетесь, смеетесь и ругаетесь и т.д.

Существенной стороной взаимодействия конкретных личностей являются их моральные качества. Просто у некоторых людей такие

человеческие качества, как совесть, честь и искренность, оказываются подавлены бесстыдством, нахальством и ложью, скрывающими банальную неспособность индивида отвечать за свои поступки.

Кроме того, некоторую угрозу хорошим взаимоотношениям людей таит в себе безделье, которое является неиссякаемым источником различных ссор и интриг, ложных слухов и сплетен. Если людям просто нечем заняться на работе, то они начинают сами плести такие «кружева» межличностных отношений. Поэтому вы как руководитель педагогического коллектива должны своевременно регулировать и контролировать нагрузку и занятость своих педагогов.

Сложная морально-психологическая обстановка в коллективе обычно сопровождается агрессивным поведением некоторых сотрудников, а то и вовсе психическим террором в отношении тех, кто не умеет вовремя дать отпор. Агрессия отдельных лиц может быть следствием повышенного самомнения или просто завистью по отношению к чьему-то преимуществу. Но ожесточенность также может возникнуть вследствие психофизических перегрузок.

Социально-трудовые конфликты обнаруживаются в тех случаях, когда выявляются разногласия в мотивации деятельности сотрудников, ухудшается их экономическое или статусное положение в целом или по сравнению с другими, снижается степень удовлетворенности совместной работой. Такие конфликты возникают при нарушении партнерских связей, при отсутствии единого понимания общих интересов и целей, в случае несоблюдения различных правил поведения, возникшего разочарования и ощущения безысходности.

Причиной этого вида конфликтов чаще всего являются действия администрации и методы руководства, не соответствующие настроению и ожиданиям сотрудников. Кроме того, они могут возникнуть из-за позиции отдельного лица или группы, связанной с оценкой текущего положения дел в организации. Некоторые люди, имея собственную точку зрения о том, что происходит на работе, судят только со своей колокольни, учитывая только то, что отвечает их личному благу: «Мне это выгодно» или «Мне это невыгодно».

Социально-трудовые конфликты в какой-то степени отражают объективное противоречие, лежащее в их основе. Человеку свойственно реагировать на изменения обстоятельств в соответствии с возникшей ситуацией. Однако не следует забывать и о субъек-

тивных психологических факторах, которые непременно воздействуют на ход социальных процессов, на общественное сознание, на разум, чувства и волю людей. Они отражаются в их потребностях, интересах и ценностях.

Кстати, о потребностях. Они определяют состояние нехватки того, что личность старается восполнить. Все стремятся удовлетворить свои потребности. Но потребности одного человека могут противоречить желаниям другого, и в этом случае возникает конфликт потребностей. Чаще всего причинами такого конфликта являются средства жизнеобеспечения: действительная или кажущаяся ограниченность ресурсов, способы распределения необходимых жизненных благ. А в его основе — неудовлетворенность экономическим положением, воспринимаемая как ухудшение по сравнению с привычным уровнем жизни.

Кроме потребностей стоит обратить внимание и на интерес, который есть не что иное, как осмысленная потребность, а если сказать точнее, то это осознанный человеком способ ее удовлетворения. В интересе сочетаются ожидание человека в удовлетворении какой-либо значимой для него потребности, достижение определенных целей и возможность их достижения. В случае явного расхождения между ними наступает определенное психологическое состояние, способствующее усилению социальной напряженности и возникновению острых конфликтов.

Механизм реализации и взаимодействия потребностей и интересов людей также является неисчерпаемым источником огромного числа конфликтов. Столкновение интересов личности с объективными возможностями их реализации в конкретных условиях социальной жизни естественным образом превращается в противоборство одних интересов с другими, часто препятствующими им и даже несовместимыми.

Таким образом, конфликт интересов напрямую связан с межличностными взаимоотношениями людей, их желаниями и стремлениями, которые стимулируют и мотивируют их поведение. Предметом интереса чаще является не само материальное благо, а позиция личности, которая обеспечивает возможность его получения. Как занимаемые позиции никогда не бывают равными, так и интересы чаще всего оказываются конфликтнее потребностей. Потому что

интересы являются не просто удовлетворением жизненных нужд, но и отношением индивида к сложившимся в социальной системе нормам. Конфликт интересов выражает неудовлетворенность людей своим экономическим или статусным положением. Например, оплата труда и соответственно престижность педагогических работников в сопоставлении с персоналом банков.

Ценности представляют собой положительную или отрицательную значимость объектов окружающего мира. Способы и критерии оценки этой значимости отражаются в нравственных принципах и нормах, идеалах и жизненных установках, целях человека. Несовпадение во взглядах и противоречия в оценках заставляют людей доказывать свою правоту. Например, учителя в различных формах протестуют против низкой оплаты своего труда. В этом факте они усматривают пренебрежительное отношение к своему труду, недооценку значимости образования и культуры в государстве. Это пример расхождения в понимании ценностей и нравственной оценки.

Конфликт ценностей сталкивает противоположные интерпретации социальных связей и целей. Но он проявляется не только в интеллектуальной и духовно-нравственной сфере, а также в виде апелляции к материальным потребностям и ориентации на социально-экономические отношения. Разъединяя людей с противоположными установками на время, такой конфликт сохраняет ресурс ценностных установок на солидарность. А это в конечном счете имеет положительное значение и помогает в урегулировании возникающих конфликтов.

Какими бы ни были конфликты, в любом случае знайте, что каждый конфликт, возникший в вашей образовательной организации, является результатом накопления неудовлетворенности сотрудников существующим положением, возрастания противоречий и обострением социальной напряженности. Средой существования конфликтов могут быть неблагоприятные условия или стечение определенных обстоятельств; проблемы трудовой мотивации и межличностные отношения в коллективе; эмоциональные всплески, вызванные различиями в темпераменте, характере и манере поведения сотрудников, их возрасте, жизненном опыте, уровне образования, культуре поведения, убеждениях и нравственных ценностях; недовольство

решениями администрации; нарушение коммуникативных связей и т.д.

Каждый из нас проявляет индивидуальную манеру общения, налаживания и поддержания межличностных отношений и свой собственный стиль поведения в конфликтах. От гибкости поведения противоборствующих сторон зависит способ и масштаб урегулирования конфликта, который может быть полностью или частично разрешен и может привести к сотрудничеству бывших противников. При всей несхожести индивидуальных манер и стилей поведения участников конфликта, а также при отсутствии универсальных рецептов их преодоления все же существуют некоторые общие признаки конфликтного поведения.

Практически всегда конфликтное поведение как-то связано с решением проблемы, вызвавшей возникшее противоборство. Именно эта проблема и является значимой для каждого участника конфликта. Она лежит в основе их межличностного взаимодействия и требует выбора соответствующего образа действий, отвечающего как специфике, так и общей природе данного конкретного конфликта.

Возникновение и развитие конфликтных ситуаций

Причин для развития конфликта существует великое множество, но все они имеют одинаковую, научно обоснованную структуру и развиваются в соответствии с определенной динамикой, проходя все этапы и фазы конфликтной стадии.

Почему мы конфликтуем?

Выявление причин, способствующих возникновению конфликтов, занимает центральное место в поиске путей их предупреждения и разрешения. Не зная движущих сил развития конфликта, сложно эффективно влиять на него. Основываясь только на описательных моделях различных конфликтов, сложно вмешиваться в их естественное развитие. Вмешательство в конфликт оправданно только тогда, когда вы не просто знаете, что происходит во время конфликта, но и можете объяснить, почему события развиваются именно так, а не иначе.

Возникновение и развитие любого конфликта может быть обусловлено действием следующих причин: объективных; организационно-управленческих; социально-психологических и личностных.

Социально-психологические и личностные причины имеют субъективный характер. Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов необходимо для определения способов их предупреждения и выработки стратегий поведения в конфликтах.

Объективными причинами конфликтов являются обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их интересов, мнений и целевых установок. Они приводят к созданию предконфликтной обстановки, которая является объективным компонентом предконфликтной ситуации. В свою очередь субъективные причины конфликтов связаны с индивидуально-психологическими особенностями участников противодействия. Именно они приводят людей к выбору конфликтного, а не иного способа разрешения возникшей проблемы.

Человек не уступает, не идет на компромисс и не пытается найти взаимовыгодное решение возникшей проблемы. Он выбирает стратегию противодействия и противостояния. Практически в любой ситуации у нас всегда есть выбор между конфликтным и бесконфликтным способом разрешения возникшей проблемы. Причины, по которым человек отвергает возможность неконфликтного решения проблемы и выбирает для себя конфликт, носят субъективный характер.

Если посмотреть на характер взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов, то мы не можем говорить об их жестком разделении. Любая из объективных причин может оказаться значимой в возникновении конкретной ситуации по причине действия субъективных факторов. Например, если бы в образовательной организации была разработана и коллективно одобрена нормативная процедура замещения вакантной должности заместителя директора по учебно-воспитательной работе, то количество конфликтов, связанных с борьбой за ее получение, наверняка бы уменьшилось. Но, с другой стороны, нужно ли это директору школы?

Вот и получается, что большинство объективных причин во многом субъективны. С другой стороны, субъективные причины конфликтов в конечном счете оказываются объективно детерминированы.

Например, человек ввязался в конфликт из-за собственной повышенной агрессивности. Вроде бы субъективная причина. Но его повышенная агрессивность может быть следствием агрессивности социально-экономической среды, в которой он обитает. То есть получается, что в основе, казалось бы, субъективной причины конфликта в конечном счете оказывается объективный фактор, который мало зависит от конкретного человека.

Если заглянуть еще глубже, то мы увидим, что не существует ни одного конфликта, который не был бы обусловлен кроме субъективных причин еще и объективными. При этом вряд ли можно найти предконфликтную ситуацию, которая возникла в силу объективных обстоятельств, но которую невозможно было бы разрешить без возникновения конфликта.

В любом межличностном конфликте субъективный фактор всегда играет определенную роль. Ведь если человек не принимает участия в конфликте, то и самого конфликта не будет. Таким образом, любой из конфликтов обусловлен целым комплексом объективно-субъективных причин.

Однако не следует смешивать причины возникновения конфликтов с причинами их изменений в динамике, длительности, интенсивности и тяжести последствий. Тут речь идет о различии таких понятий, как «причины», «факторы», «условия» и «обстоятельства». Существует множество объективных причин, вызывающих конфликты, но они настолько разнообразны, что не поддаются строгой классификации. Рассмотрим лишь некоторые из них.

Например, естественное столкновение в процессе жизнедеятельности человека значимых для него материальных и духовных интересов. В любом педагогическом коллективе учителя взаимодействуют между собой, совместно решая многочисленные вопросы, возникающие в учебно-воспитательной деятельности школы. Кроме того, их взаимодействие может продолжаться и за пределами школы. Но в процессе достаточно тесного взаимодействия их интересы непременно сталкиваются, что, вполне естественно, создает основу для возникновения конфликтных ситуаций, и это мало зависит от их воли и желания.

Другой объективной причиной возникновения конфликтов является недостаточная разработанность нормативных процедур разрешения

социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей. Например, если руководитель оскорбил своего подчиненного, то тот для защиты своего достоинства может прибегнуть к конфликтному поведению. Ну не разработаны у нас эффективные, стандартные и доступные всем бесконфликтные способы защиты своих интересов от самодурства вышестоящего руководства! Безусловно, каждый работник имеет право обжаловать неправильные, по его мнению, действия своего начальника. Но процедура такого обжалования на практике оказывается малоэффективна, и поэтому к ней прибегают только в крайних случаях. В подавляющем большинстве предконфликтных ситуаций подчиненный предпочтет либо проглотить обиду, либо пойти на конфликт со своим руководителем.

Еще одной объективной причиной возникновения конфликтов является недостаток значимых материальных и духовных благ для нормальной жизнедеятельности человека. С одной стороны, наша с вами жизнь характеризуется изобилием всевозможных товаров и услуг, но с другой — теми дефицитами, которые оказывают значительное влияние на возникновение и развитие социальных конфликтов. В современном обществе основным дефицитом для всех являются деньги, которых не хватает никогда и никому! Вы, наверное, лучше меня знаете, какие конфликты разворачиваются в педагогическом коллективе по поводу начисления заработной платы и других материальных вознаграждений. Само распределение различных материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтогенным процессом по определению.

Другой объективной причиной части межличностных конфликтов является сам образ жизни многих людей. Это связано с их материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей, трудовой деятельностью, в которой человек не может реализовать свои способности и создающей ограничения для его развития и творчества. Материально бедный, неустроенный и нереализовавшийся человек, естественно, более конфликтен и агрессивен по отношению к другим людям.

Помимо вышеназванных объективных причин возникновения конфликтов существуют еще и достаточно устойчивые стереотипы межличностных отношений, которые способствуют возникновению

различных конфликтов. Такие стереотипы формировались на протяжении длительного времени. Все сегодняшние директора школ выросли и воспитывались в Советском Союзе. В те времена всех воспитывали в духе борьбы, нетерпимости и беспощадности ко всем, не разделяющим нашу советскую идеологию. Непрерывная борьба с различными внешними и внутренними противниками не могла не отразиться на характере межличностных отношений.

Затем новые «рыночные» отношения наложились на советское воспитание, и в результате этой «гремучей смеси» мы стали нетерпимы по отношению друг к другу. Мы с легкостью задеваем чувство собственного достоинства другого человека и даже не замечаем этого. Но поскольку все наше общение имеет эффект бумеранга, то мы и сами становимся жертвами нетерпимости со стороны других людей. Вследствие чего легко и не колеблясь идем на противодействие и с головой ныряем во всевозможные конфликты.

Можно бесконечно продолжать ряд объективных причин, способствующих возникновению конфликтов. Влияние этих причин на общую конфликтность человека заметно и бесспорно. Например, все мы замечаем экологические отклонения в среде обитания людей, являющиеся следствием развития научно-технического прогресса. Отклонения в характеристиках электромагнитных полей, которые вызваны солнечной активностью или различными техническими устройствами. А ведь ученые доказали влияние солнечной активности на возникновение войн, восстаний и революций. Кроме этого не нужно забывать и о различных стрессовых ситуациях, которыми изобилует жизнь современного человека. Хотите сами продолжить этот список? Это несложно!

Следующая группа объективных причин возникновения конфликтов носит *организационно-управленческий характер*. Этой категории причин свойственен элемент субъективизма. Они связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов и рабочих групп. К организационно-управленческим причинам конфликтов относятся: структурно-организационные; функционально-организационные; личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации той деятельности, которой она занимается. Структура любой организации должна со-

ответствовать решаемым ею задачам. Она изначально создается под решение определенных видов задач. Но на практике добиться идеального соответствия структуры организации тем задачам, которые ей приходится решать, практически невозможно. И чем больше структура самой организации не соответствует требованиям своей деятельности, тем менее эффективно ее функционирование и, как следствие, тем больше в ее коллективе возникает межличностных конфликтов.

Несоответствие структуры организации задачам, которые ей приходится решать, может быть связано с одной из причин. Во-первых, ошибки в структуре могут быть допущены при ее проектировании. Достаточно сложно спрогнозировать все задачи организации, которые ей придется решать. Структура должна до мелочей отражать все требования к будущей деятельности организации. Во-вторых, задачи и деятельность со временем могут меняться, а структура учреждения не может меняться еженедельно, и поэтому возникает ее несоответствие.

Приспособление структуры организации к изменившимся требованиям ее деятельности напрямую зависит от руководства. Чем больше «тормозит» руководитель, тем больше конфликтов возникает в организации.

Функционально-организационные причины конфликтов связаны с неоптимальностью функциональных связей организации между отдельными сотрудниками, ее структурными элементами или с внешней средой. Все функциональные связи организации должны соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Каждая организация является элементом системы, и поэтому ее эффективная работа просто невозможна без хорошо отлаженных связей с внешней средой. А вот нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные взаимосвязи отдельных сотрудников коллектива организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации.

Личностно-функциональные причины конфликтов обусловлены неполным соответствием конкретного сотрудника организации профессиональным, нравственным или другим требованиям к занимаемой должности. Любая работа требует от человека вполне

определенных и часто весьма значительных профессиональных знаний и опыта. Кроме того, существенные требования к личностным качествам сотрудника предъявляются в случае необходимости общения и взаимодействия с другими людьми. Человек, не соответствующий указанным выше требованиям, будет постоянно конфликтовать со своими коллегами, подчиненными и руководителем. Такие конфликты вызваны тем, что ошибки, которые допускает этот сотрудник, непременно должны затронуть интересы всех окружающих его людей.

В основе *ситуативно-управленческих причин конфликтов* лежат ошибки, допускаемые руководителем в процессе решения управленческих задач. Ошибочное управленческое решение создает возможность возникновения конфликта между его автором и конкретными исполнителями. В свою очередь невыполнение подчиненными задач, поставленных перед ними руководителем, также способствует возникновению конфликта. Поэтому руководитель должен оценивать качество своих управленческих решений не только с точки зрения их предметной компетентности, но и по их конфликтному потенциалу. И чем больше масштаб вашего управленческого решения, тем более тщательно необходимо обдумать его с точки зрения конфликтности.

Психологи утверждают, что по вине руководителей организаций из-за их ошибочных и конфликтных управленческих решений возникает более половины всех конфликтных ситуаций на работе. Но, с другой стороны, управленческие решения руководителя можно рассматривать как источник регулирования межличностных отношений.

Социально-психологические причины возникновения конфликтов обусловлены непосредственным взаимодействием людей и фактором их включения в социальные группы. Необходимо заметить, что в настоящее время не определены четкие границы между различными группами причин конфликтов. Например, отсутствует строгое разграничение между социально-психологическими и организационно-управленческими причинами. Или же между социально-психологическими и личностными. Но даже в этом случае возможно выявление типичных социально-психологических причин.

Все мы живем в веке, в котором информация имеет огромное значение. Поэтому одной из главных социально-психологических причин возникновения различных конфликтов являются возможные *потери или искажения информации в процессе межличностной коммуникации*. Вы, наверное, на собственном опыте знаете, что человек в процессе общения (без привлечения различных носителей информации: бумажных или электронных) в принципе не может передать всю информацию без существенных искажений.

Человек обязательно добавит от себя ту часть информации, которая содержится в его собственной психике по этому поводу. Кроме того, значительная часть получаемой информации у нас содержится на уровне бессознательного и вообще не выражается словами. Из того, что должно было быть вам передано, многое до вас не дойдет по причине невнимательности собеседника или испытываемых им трудностей быстрого понимания информации. Также из того, что было вам передано, часть информации потеряется по причине ограниченности словарного запаса человека. Еще часть информации «пролетит» мимо вас из-за ограниченности времени «передатчика». И наконец, часть информации специально утаится говорящим просто потому, что сообщать ему эту информацию вам банально невыгодно.

Хорошенький расклад. Правда? Сразу вспоминается детская игра в испорченный телефон и в голове всплывает переданная мне в последнее время информация. Тут уже начинаешь задумываться, а что мне должно было быть сказано? Именно поэтому умудренный жизненным опытом человек не воспринимает на веру, а постоянно оценивает сказанное и делает выводы, отличающиеся (и даже противоположные) от того, что ему было сказано.

Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов либо усложняет их разрешение. То есть вы в разговоре имеете в виду что-то одно, а ваш собеседник понимает совершенно другое. Но если научиться правильно этим управлять, то такое двусмыслие понятий можно всегда использовать в целях регулирования конфликтов.

Еще одной социально-психологической причиной возникновения межличностных конфликтов является *несбалансированность в ролевом взаимодействии двух человек*. При межличностном общении

люди могут играть не те роли, которые ожидает от них партнер по общению. Каждый из нас в процессе межличностного взаимодействия с другими людьми играет больше десятка типовых ролей. Например, для вас это роль руководителя для своих подчиненных, а для вышестоящего руководства — подчиненного, для директора соседней школы вы играете роль коллеги, для своей жены — роль мужа и т.д. Этот список можно продолжить для каждого из нас. Но, и это вполне естественно, все эти роли нам не всегда удается исполнить с одинаковым успехом. Что касается опасности возникновения межличностных конфликтов, то здесь наиболее значимыми являются роли старшего, равного и младшего по психологическому статусу партнера по общению.

Например, в случае общения руководителя с подчиненным тот вполне закономерно считает себя старшим, а подчиненного — младшим. Если же в данной ситуации подчиненный оценивает распределение ролей, то он считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя — старшим. С точки зрения сбалансированности ролей такое межличностное взаимодействие может быть вполне бесконфликтно. Это с одной стороны. А с другой — взаимодействие руководителя со своими подчиненными осложняется тем, что оно происходит на двух ролевых уровнях:

- как старшего с младшим при решении служебных вопросов;
- как равного с равным, поскольку они как граждане равны между собой.

Гораздо сложнее общение приблизительно равных по социальному статусу людей. Например, первый партнер по общению должен считать себя старшим, а второго партнера — младшим. В свою очередь второй партнер должен считать старшим себя, а первого партнера — младшим. Чувствуете ролевой конфликт?

В основе многих социально-психологических причин межличностных конфликтов лежит непонимание людьми того, что при обсуждении какой-либо проблемы несовпадение их позиций может быть вызвано не столько принципиальными расхождениями во взглядах, сколько различным подходом к возможности ее разрешения. Наверное, сложно оспорить тот факт, что одна и та же проблема с различных сторон будет выглядеть совершенно по-иному. Причина конфликта в данном случае заключается в том, что каждый

из партнеров по общению смог оценить только часть проблемы и подошел к оценке только с одной стороны вопроса. А твердость в отстаивании своей позиции каждым может быть вызвана тем, что каждый по-своему прав и уверен только в своей правоте.

Большинство проблем, возникающих в процессе межличностных отношений людей, являются достаточно сложными и имеют множество различных сторон и оттенков. Партнеры по общению очень часто подходят к возникающей проблеме с разных сторон, что позволяет им по-разному оценивать даже ее отдельные аспекты. Поэтому и получается, что при обсуждении сложной проблемы может быть столько мнений, сколько людей участвует в ее обсуждении. Такое разнообразие мнений вполне естественно. Мы достаточно часто слишком болезненно относимся к иным точкам зрения, отличным от нашей. Нам не нравится критика нашей позиции, а это приводит к возникновению межличностных конфликтов. Жизненный опыт и знание самой сути проблемы позволяют нам дополнять свою собственную оценку и приходиться к компромиссному решению.

Также типичной социально-психологической причиной конфликтов в общении людей является выбор *способов оценки результатов деятельности и личности своего партнера*. Основой любой оценки является сравнение. Выделяют пять основных способов сравнения с (со):

1. возможным идеалом;
2. требованиями нормативных актов;
3. степенью достижения поставленной цели;
4. результатами других людей;
5. исходным положением дел.

За основу оценки другого человека мы чаще всего берем то, что нам самим не удалось сделать по сравнению с идеалом и другим человеком, выполняющим аналогичную работу и добившимся хороших результатов. При самооценке своей деятельности мы оцениваем свои достигнутые результаты по фактически сделанному, то есть мы сравниваем их с исходной позицией и для сравнения берем аналогичную выполненную работу других людьми, которые сделали ее хуже нас. Одна и та же работа в зависимости от способов ее оценки может быть оценена не просто по-разному, а совершенно противоположно.

Среди важных причин возникновения межличностных конфликтов нельзя обойти стороной *психологическую несовместимость людей*. Различают следующие уровни психологической несовместимости: психофизиологический; индивидуально-психологический; социально-психологический и социальный.

Психофизиологическая несовместимость людей означает, что человеку не нравятся запахи, рост, вес, телосложение, жесты, другие невербальные проявления своего партнера по общению. Нам просто физиологически неприятен тот или иной человек. *Индивидуально-психологическая несовместимость* проявляется при неудачном сочетании темпераментов и характеров общающихся людей. *Социально-психологическая несовместимость* основывается на противоречии в жизненных ценностях и существующих идеалах людей, мотивах и целях их деятельности. *Социальная несовместимость* проявляется в несовпадении их убеждений и мировоззрений, идеологических установках и религиозных предпочтениях, различиях в образовании и социальной принадлежности.

Напряженность в межличностных отношениях людей, сложившаяся между ними в процессе взаимодействия, может также выступать в качестве психологической причины конфликтов. Вполне естественно, что конфликты чаще возникают между сотрудниками, имеющими напряженные отношения между собой, взаимные негативные установки, предвзято относящимися друг к другу. Таким образом, получается, что чем хуже отношения между людьми, тем чаще возникают конфликты между ними. А чем чаще возникают межличностные конфликты, тем хуже становятся отношения между людьми.

Кроме обозначенных выше существует еще целый ряд социально-психологических причин межличностных конфликтов, к которым относятся:

- предпочтение членов своей сформировавшейся группы представителям других социальных групп;
- конкурентный характер взаимодействия человека с другими людьми;
- ограниченные способности человека к изменению своей позиции в результате ее сопоставления с позициями других людей;
- осознанное или неосознанное желание человека получать от окружающих его людей больше, чем отдавать им;
- стремление человека к власти.

Этот список также можно продолжить.

Говоря о *личностных причинах конфликтов*, необходимо заметить, что они в первую очередь связаны с индивидуально-психологическими особенностями их участников и обусловлены спецификой тех процессов, которые происходят в психике конкретного человека в ходе его общения и взаимодействия с другими людьми.

Важнейшей причиной возникающих психологических конфликтов является *оценка поведения другого человека как недопустимого*. У каждого человека существует свой вполне определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения и деятельности другого человека, с которым он взаимодействует. Такие варианты ожидаемого поведения могут быть желательными и допустимыми, а могут быть нежелательными и недопустимыми. Характер поведения любого человека зависит от его индивидуально-психологических особенностей, реального психического состояния, отношения к партнеру по общению, особенностей конкретной ситуации взаимодействия. В случае если поведение вашего партнера укладывается в ваши рамки желательного и допустимого, с этим человеком на данном этапе вы сможете обойтись без конфликтов. Его нежелательное поведение приведет вас к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое — способствует возникновению межличностного конфликта.

Часть конфликтов между людьми происходит потому, что мы искусственно занижаем рамки допустимого поведения со стороны другого человека. Это происходит в результате собственного эгоизма или склонности к лидерству. Интересно, что рамки допустимого поведения могут быть различными по отношению к разным людям. Судите сами. Одному человеку мы можем позволить то, что совершенно недопустимо для другого. Кроме того, рамки дозволенного поведения для другого человека зависят еще и от того психического состояния, в котором мы в данный момент находимся. На различные виды поведения человека влияют как устойчивые, так и ситуативные факторы. Например, если мы находимся в состоянии раздражения, то обычную шутку в свой адрес можем посчитать совершенно недопустимой. Необходимо научиться понимать или чувствовать, какое поведение с вашей стороны партнер по общению может

посчитать недопустимым, и учитывать это в ходе межличностного взаимодействия.

Конфликтную ситуацию можно охарактеризовать как сложную для человека ситуацию социального взаимодействия. Таким образом, к возникновению конфликта может привести неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях, то есть *низкий уровень социально-психологической компетентности*. Человек просто может и не знать о том, что существует множество различных способов и приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Или же он может знать в теории об этих способах и приемах, но не иметь практических навыков и умений их использования. Также человек может не обладать *психологической устойчивостью к отрицательному воздействию стрессовых факторов*.

Еще одной типичной личностной причиной возникновения межличностных конфликтов выступает не развитая у человека способность к *пониманию эмоционального состояния своего партнера, сопереживанию и сочувствованию ему*. Недостаточность «человечности» приводит к тому, что партнер по общению не оправдывает ваши ожидания и ведет себя неадекватно, то есть совершенно не так, как вы от него ожидаете. Такое поведение человека, не понимающего и не принимающего эмоций и чувств своего партнера по общению, запросто может вызвать конфликтную ситуацию.

Уровень притязаний человека (как завышенный, так и заниженный) способствует возникновению межличностных конфликтов и характеризует:

1. степень допустимой трудности, достижение которой является целью будущих действий человека;
2. выбор очередной цели, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлого жизненного опыта человека;
3. самооценку человека.

Каждый человек достаточно часто переживает внутриличностные конфликты, которые связаны с завышенными желаниями и недостаточными возможностями их удовлетворения. Завышенная самооценка человека чаще всего вызывает негативную реакцию со стороны окружающих людей, а заниженная — возникает вследствие повышенной тревожности, неуверенности в собственных силах.

Среди *различных темпераментов человека* чаще других к разрешению возникающих противоречий конфликтным способом прибегают холерики. Возможно, что это связано с тем, что они отличаются неустойчивым и подвижным типом нервной системы. Но в то же время холерик чаще первым «остывает» и переходит к бесконфликтному взаимодействию. Кроме того, одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются *акцентуации характера*, которые проявляются в выраженности некоторых черт характера (или их сочетаний) у человека и представляют собой крайние варианты, расположенные на границе с психическими заболеваниями.

В реальной жизни наиболее часто встречаются именно личностные причины возникновения конфликтов.

Конфликт является процессом, который протекает в определенных пространственных и временных рамках. Также во многом он зависит и от людей, в нем участвующих. Пространство конфликта может ограничиваться рамками одного кабинета или организации, а может выходить и за их пределы. Время протекания конфликта зависит от поведения конфликтующих сторон. Его можно считать исчерпанным только в том случае, когда стороны — участники конфликта прекращают свое противостояние в силу определенных обстоятельств.

Не существует двух одинаковых конфликтов! Каждый из них по своему уникален. Однако все конфликты имеют между собой схожее строение и динамику общего развития. При этом специалисты-психологи выделяют структурную и процессуальную модели описания конфликта. Структурная модель обращает внимание на анализ тех условий, которые способствуют его возникновению, и на установление параметров, влияющих на конфликтное поведение людей. Процессуальная модель концентрирует внимание на самом возникновении конфликта, его стадиях, фазах и конечном исходе. Она акцентируется на процессе его протекания. На практике наиболее удобным является процесс совмещения структурной и процессуальной моделей, позволяющий отразить не только особенности его структуры и динамики, но и специфику конфликта.

При изучении структуры конфликта бывает полезно составить его карту. На ней необходимо отразить не только интересы и опасения противоборствующих сторон, но и возникшую между ними проблему,

требующую скорейшего разрешения. Она позволяет четко определить основные элементы возникшего противостояния и может натолкнуть руководителя на различные способы улаживания конфликта и помочь спрогнозировать возможные последствия.



Карта конфликта

В основе каждого конфликта лежит конфликтная ситуация, возникающая вследствие накопления и обострения различных противоречий в личном и групповом поведении и взаимодействии людей. Под конфликтной ситуацией понимается определенное стечение обстоятельств, которые создают предпосылки к пересечению интересов сторон или различных подходов к преодолению возникших между ними трудностей. Конфликтную ситуацию создают сами участники столкновения. Также они создают предмет конфликта в виде проблемы, которая требует своего разрешения.

Участниками возникшего в организации конфликта могут быть не только отдельные люди, но и их группы. А еще чаще в деятельности образовательной организации возникают ситуации, при которых круг людей, вовлеченных в конфликтную ситуацию, оказывается намного больше противостоящих сторон, столкнувшихся в поединке отстаивания своих интересов. Также не следует забывать и о косвенных участниках конфликта, то есть о тех, кто избегает прямого столкновения в конфликте, но при этом проявляет определенную заинтересованность в разворачивании конфликта и выгодном для себя исходе. Действия такого участника способствуют разжиганию противостояния и обострению противоречий, буквально подливают масла в огонь. Вот и получается, что практически в любом конфликте кроме участников присутствуют еще и соучастники. Они могут быть

как активными подстрекателями, так и нейтральными наблюдателями, которые с одинаковым успехом не только провоцируют, но и сдерживают столкнувшиеся стороны.

Каждая из конфликтующих сторон должна обладать определенной силой, которая позволит ей отстоять свои собственные интересы. Эта сила включает в себя информацию о проблеме и позиции сторон, их статусном положении и нравственных приоритетах, возможном применении различных способов давления, финансовых ресурсах. Ранг участника конфликта хорошо дополняет эту силу. Он определяется объемом полномочий человека, возможностью оказания влияния на окружающих и властью. Общество не сможет существовать без ранговых различий людей, что в полной мере проявляется в их конфликтном взаимодействии.

В самом центре конфликтной ситуации расположена некая проблема, которая возникла при несовпадении интересов, намерений и целей сторон. Вот она-то как раз и активизирует участников конфликта, формирует стиль их поведения и способствует выбору возможных средств противостояния. Если вы будете знать мотивы всех участников конфликта, то это позволит вам как следует разобраться в сущности конфликтной ситуации и даст возможность предвидеть ее дальнейшую трансформацию в одну из форм открытого противоборства.

Необходимо научиться различать предмет и объект конфликта. *Предметом конфликта* является существующая или воображаемая проблема во взглядах и оценках разных людей, которая подлежит разрешению. Например, предметом конфликта может быть распределение материальных ресурсов или социальный статус человека. Предмет конфликта должен быть неделим и не распадаться на другие проблемы. *Объектом конфликта* является какая-либо конкретная материальная или духовная ценность, которой стремятся обладать противоборствующие стороны. Например, оклад, должность, квартира.

Мотивация участников конфликта напрямую связана с его видом. Например, при *конflikте интересов* цели одной из сторон достигаются только при нереализации целей другой, а при *конflikте ценностей* противостояние может выражаться в высказывании разных точек зрения.

Каждый участник противостояния должен воспринимать конфликт просто как возникшую проблему, которая требует своего решения. Он должен считаться с определенными социальными связями, несущими в себе как преимущества, так и возможные потери, а также полностью осознавать свои интересы и быть готовым идти на риск ради их отстаивания. Кроме того, все участники конфликта должны с пониманием относиться к позиции противоположной стороны.

Стадии и этапы конфликта

При обычных условиях в каждом конфликте различают три стадии: предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. В свою очередь каждая стадия состоит из определенных фаз. Стадии и фазы конфликта можно рассматривать как этапы в его динамике.

Межличностное общение и совместная деятельность людей просто невозможны без возникающих между ними различных противоречий и столкновений, которые и становятся источниками их конфликтов. Получается, что любому конфликту предшествует не только определенное стечение обстоятельств, но и люди, которые выражают свои потребности, интересы и мотивы, то есть выступают субъектами конфликтного поведения. Так создается предконфликтная стадия, а ее начальной фазой является конфликтная ситуация, которая определяет противостоящие стороны, несовместимость их интересов и возможные опасения, а также обозначает предмет разногласий и позиции сторон.

Однако конфликтная ситуация — это пока не конфликт, а только обстоятельство, которое предшествует возможному противоборству. Для того чтобы конфликтная ситуация превратилась в конфликт, нужен не только повод, но и действия, которые побуждают противостоящие стороны к активизации действий. И вот как раз эти действия и образуют само столкновение, то есть инцидент. Конфликтная ситуация вместе с инцидентом — это уже конфликт! Но знайте, что не всякая конфликтная ситуация переходит в конфликт!

Руководителю образовательной организации необходимо знать, что кроме стихийно появляющихся в силу сложившихся обстоятельств конфликтные ситуации могут возникать и преднамеренно из-за мотивов поведения и устремлений конкретных людей. Вы как

руководитель должны научиться их моделировать, просчитывать все возможные последствия и выгоду для себя! Также как и конфликтная ситуация, инцидент может быть спонтанным, стихийно возникшим, спланированным заранее или спровоцированным заинтересованной стороной.

Случайно возникший конфликт меньше подвержен стороннему урегулированию, чем конфликт, предусмотренный и спланированный заранее. Чаще всего действия людей и реакция на происходящие вокруг них события соответствуют их личным взглядам, нравственной позиции, особенностям характера и темперамента. Поэтому вам как руководителю необходимо отслеживать восприятие сторонами конфликтной ситуации и возникновение инцидента.

Принято считать, что эффективность деловых взаимоотношений достигается при честном партнерстве, уступчивости и сдержанности сторон, при обоюдном стремлении к улаживанию возникающих разногласий. Теоретически мы с вами должны постоянно по отношению друг к другу выражать готовность и способность разглядеть исключительно положительные качества. Но ведь директору школы как практикующему управленцу лучше других сотрудников известно об их стремлении сеять только «разумное, доброе, вечное»! В реальной жизни практически всегда эмоции берут верх над разумом и мешают участникам конфликта посмотреть на себя со стороны и здраво оценить ситуацию. Таким образом, получается, что практически в любом конфликте в первую очередь следует ограничивать проявление своих эмоций (особенно отрицательных) и опираться только на свое сознание и интуицию.

Кроме того, конфликтная ситуация может возникнуть, обостриться и перейти в конфликт просто из-за того, что люди не умеют слушать и, главное, слышать друг друга. Многие не могут четко и ясно выражать свои мысли и отношения к происходящим событиям и возникающим фактам.

На предконфликтной стадии ни одна из сторон-участников еще окончательно не утвердилась в своих притязаниях и занятой позиции. Люди еще не «увязли» в конфликте. Хотя основные требования уже заявлены и обеими сторонами предприняты определенные шаги к обострению возникшей ситуации, участники все еще испытывают определенные сомнения в благоприятном для себя исходе и поэто-

му колеблются, проявляя определенную нерешительность. Вот как раз на этом этапе и можно предотвратить нежелательное развитие событий, а возникшее противоборство направить в выгодное для вас русло.

Чтобы иметь возможность анализа позиций вовлеченных в конфликт сторон, руководитель всегда должен располагать надежной информацией о конфликтной ситуации. Особое внимание обратите на основные параметры конфликта:

- участники и их интересы;
- предмет и масштаб конфликта;
- причина, способствующая возникновению инцидента;
- характер и острота возникающих противоречий.

Помимо непосредственной диагностики параметров конфликта необходимо также объяснить все взаимосвязи, существующие между сторонами — участниками. Именно тщательный анализ, основанный на объективной диагностике, позволит вам спрогнозировать дальнейшее развитие событий и составить свой сценарий развития конфликта.

Итак, конфликтная стадия наступает после возникновения инцидента и характеризуется резким обострением расхождений сторон, их выходом на позиции прямой конфронтации. Стороны — участники конфликта начинают буквально атаковать друг друга, вызывая тем самым ответные действия на свои поступки. Так начинается обмен ударами для наступления на позиции оппонента и нейтрализации угрозы с его стороны. Эмоции буквально захлестывают участников противостояния, и все больше нарастает их агрессивность. От предубежденности и неприязни происходит переход к психологической несовместимости и открытой враждебности конфликтующих людей.

С другой стороны, такое поведение участников конфликта имеет и положительную сторону. У каждого человека с учетом перемен, происходящих в его позициях и намерениях, происходит своеобразная переоценка ценностей и наступает время выбора дальнейшей траектории взаимодействия с окружающими. Но пути-то всего два! Первый — взаимный поиск примирения, снижение уровня внутренней и внешней напряженности, взаимные уступки. Это путь прекращения конфликта или его перевод в скрытую стадию, то есть к исходной конфликтной ситуации. А второй путь — это

продолжение конфликта и доведение его до максимальной степени обострения.

Конфликт продолжается, и противостояние сторон становится все более интенсивным. Стороны-участники уже начинают мобилизовать дополнительные силы, средства и ресурсы. И здесь может возникнуть такая тупиковая ситуация, при которой конфронтация может реально привести к саморазрушению. Осознание противостоящими сторонами опасности такого положения дел может привести их к переосмыслению своих собственных целей и интересов, способствовать пересмотру стратегии и тактики поведения участников конфликта. И опять же руководитель при условии заинтересованности в его прекращении может принять меры по остановке конфронтации, направить конфликт в нужном направлении или разрешить его каким-либо способом.

При заинтересованности в урегулировании конфликта руководителю необходимо проявить готовность к определению стратегической линии поведения сторон-участников, их программы действий и способности вырабатывать тактику влияния на процесс его разворачивания. Вам потребуется не просто принятие определенных управленческих решений, но и проверка их на практике, внесение необходимых корректировок в стратегический план и тактику действий, получение оперативной информации об эффективности (или неэффективности) предпринимаемых действий. Весь комплекс обозначенных мер даст вам возможность не просто контролировать конфликтное столкновение, но и воздействовать на него для поиска и реализации при данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Разрабатывая меры по примирению конфликтующих сторон, вам необходимо различать такие понятия, как урегулирование, завершение и разрешение конфликта. Под *урегулированием конфликта* понимается приведение конфликтного столкновения к примирению путем проведения переговоров и участия посредников. Оно становится возможным в том случае, если стороны-участники убеждаются в достижении удовлетворяющих их договоренностей и это оказывается выгоднее продолжения самого конфликта. Под *завершением конфликта* понимается его любое прекращение, то есть полное окончание. В основе завершения конфликта лежит ослабление или

устранение причин, способствовавших возникновению конфликтной ситуации. Завершение конфликта происходит в результате не только взаимного примирения сторон и достижения согласия между ними, но и постепенного затухания противостояния и перехода в новый конфликт. Под *разрешением* конфликта понимается его добровольное завершение самими участниками через достижение общего решения, которое удовлетворяет интересам всех сторон.

Для улаживания конфликта необходимо соблюдение определенных условий:

- осознание всеми участниками существующих между ними противоречий и разногласий, расхождения интересов и несоответствия целей (реальное представление источника, причин и мотивов, вызвавших конфликт);
- заинтересованность каждой стороны в преодолении возникшего противостояния на основе взаимной выгоды;
- устранение главной причины конфликта (поиск и применение доступных методов, правил и способов разрешения возникшего конфликта).

О начале послеконфликтной стадии свидетельствует ослабление противостояния. Любой конфликт, каким бы острым он ни был, может прекратиться не только в итоге изменения сложившейся ситуации, но и в результате психологической перестройки его участников, изменения их взглядов и намерений. Так становится возможно полное или частичное разрешение конфликта. На послеконфликтной стадии спадает напряженность ситуации, сглаживаются или совсем устраняются причины, вызвавшие и обострившие противостояние. Межличностные взаимоотношения участников конфликта возвращаются к исходной точке или же приходит время установления новых форм взаимодействия, сотрудничества и согласия бывших оппонентов. На заключительной фазе послеконфликтной стадии нужно подвести итоги и оценить результаты, то есть необходимо провести всесторонний анализ произошедшего в организации конфликта.

Всегда необходимо помнить о том, что последствия любого конфликта зависят от целого ряда факторов, поведения сторон — участников конфликта, их методов преодоления разногласий, практических управленческих навыков человека, руководящего конфликтом. И самое главное, что необходимо помнить всегда, так это то, что

последствия каждого конфликта в той или иной степени непременно оказывают влияние не только на участников конфликта, но и на весь коллектив образовательной организации. Функции и значение конфликта, его целесообразность и обоснованность проявляются именно в воздействии конфликтного противостояния. Поэтому постарайтесь при анализе произошедшего в организации конфликта использовать научный подход и соблюдать объективность, избегая преувеличений.

С точки зрения реальных возможностей в разрешении конфликта выделяют следующие фазы конфликтной стадии:

- ее начало;
- развитие;
- пик конфликта;
- затухание;
- прекращение;
- урегулирование.

Учтите, что фазы конфликта имеют циклическую природу и могут вновь повторяться до тех пор, пока конфликт не будет разрешен. Например, после фазы затухания конфликта может вновь начаться фаза развития, которая перейдет в фазу пика и вновь затухания, а затем конфликт может либо прекратиться, либо повториться вновь. И еще необходимо знать, что в каждом следующем повторяющемся цикле одного и того же конфликта его пик становится все острее, увеличивается степень его остроты и интенсивности. При этом длительность фаз начинает расти, а возможность разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужается, и, таким образом, конфликт становится все труднее урегулировать.

Конфликтная стадия начинается с момента возникновения конфликта и продолжается до его разрешения. Она состоит из шести этапов.

- *Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта.* Выявляются мотивы сторон-участников, и возникает конфликт.
- *Определение истинной проблемы возникновения конфликта.* Выявляются истинные причины возникшего конфликта.
- *Поиск возможных вариантов решения конфликта.* Осуществляется поиск различных вариантов урегулирования конфликта.

- *Разработка и выбор вариантов решения конфликта.* Отбираются или разрабатываются реальные и приемлемые для всех варианты урегулирования конфликта.
- *Процесс урегулирования конфликта.* Происходит реализация выработанных вариантов урегулирования конфликта.
- *Завершение процесса урегулирования конфликта.* Заканчивается процесс урегулирования конфликта. Стороны-участники признают завершение конфликта и сохраняют при этом деловые взаимоотношения.

Взаимосвязь фаз с этапами конфликтной стадии можно представить в виде схемы.

Знание разных этапов и фаз конфликтной стадии необходимо вам для прогнозирования будущего конфликта, его оценки и выбора технологии управления.

Фаза 1. Начало конфликта	Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт
Фаза 2. Развитие конфликта	Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта
Фаза 3. Пик конфликта	Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта
Фаза 4. Затухание конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта
Фаза 5. Прекращение конфликта	
Фаза 6. Урегулирование конфликта	Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта

Какие конфликты нужны школе?

Некотрые конфликты настолько безобразны и зловередны по своей сути, что их нельзя близко подпускать к себе, в свой коллектив и на порог родной школы. А они все время появляются в самое неподходящее время. Но современный руководитель образовательной организации привык ежедневно преодолевать и не такие препятствия на пути к достижению поставленной цели, потому что он умеет их предупреждать!

Предвидение конфликтных ситуаций

Выделяют несколько подходов к пониманию конфликта, его места и роли в жизни человека. Наиболее распространенной в повседневной жизни и педагогической теории является *стратегия избегания конфликта*. По-другому она называется «конфликтофобия». В соответствии с ней конфликт воспринимается в качестве вредного и опасного явления. Он приносит людям только неприятности и страдания. Такая стратегия на протяжении долгого времени преобладала в педагогике.

Без сомнения, в педагогическом процессе намного больше потенциальных конфликтов, чем тех, которые актуализировались. Нам всегда внушали, что лучше сразу предотвращать конфликты, чем разрешать и устранять их тогда, когда они уже переросли в конфликтное взаимодействие. То есть любой конфликт воспринимается человеком однозначно как негативное явление его жизни и как препятствие, мешающее ему и подлежащее устранению (лучше всего до его возникновения). Сторонники этого подхода рассуждают примерно так. Конфликты могут вызывать негативные и отрицательные последствия, а также сильные эмоциональные переживания. Но если не будет конфликта, то не будет и его последствий.

Были разработаны различные методические рекомендации по способам предупреждения и преодоления конфликтных ситуаций. Тем не менее даже в этой стратегии можно встретить упоминание о положительных конструктивных сторонах конфликта и о возможностях разрешить конфликтную ситуацию с наилучшими результатами. Например, учителю советовали направлять развитие конфликта и даже планировать иногда его возникновение в детском коллективе для создания возможности эффективного влияния на развитие личности ученика.

Также конфликт можно рассматривать как *обязательный, а потому неизбежный фактор человеческой жизни*. Ведь каким бы миролюбивым человеком вы ни были, избежать конфликтов все равно не удастся. Да и нужно ли их избегать? Лучшим вариантом в данном случае является запуск механизма, который содержал бы в себе различные правила организации конфликтных взаимодействий.

В этом подходе также присутствуют конфликтофобические установки. Разница заключается в том, что люди не видят возможности полностью избавиться от конфликта или избежать его.

Необходимо научиться точно определять и всесторонне анализировать конфликт, а затем находить наилучший способ действия в сложившейся ситуации для того, чтобы выйти из нее с наименьшими потерями или даже с пользой для себя. Например, наш с вами опыт может быть использован для того, чтобы в новых возникающих жизненных ситуациях мы имели возможность распознавать новый конфликт и контролировать его развитие. А раз уж конфликты в нашей жизни явления неизбежные, то мы должны научиться мак-

симально использовать свой опыт их решения для уменьшения всевозможных проблем, связанных с ними.

Кроме того, конфликт можно рассматривать как *столкновение нескольких действий*, которые не могут в неизменном виде существовать одновременно и которые основываются на противостоящих друг другу мотивах. Действия людей, противоречащие друг другу, могут рядом существовать сколько угодно долго, но до тех пор, пока они не будут проявлены в каком-либо взаимодействии. Именно с помощью конфликта вскрывается существующее между людьми противоречие и у них появляется возможность его разрешения. В этом и состоит позитивная, конструктивная функция конфликта. Такой подход имеет самое непосредственное отношение к образованию.

Предвидение и моделирование различных вариантов развития событий создает условия для результативного управления ими. В основе эффективной деятельности лежит возможность прогнозирования возникновения конфликта. Именно прогнозирование и профилактика конфликтов являются центральными направлениями управленческой деятельности в тех вопросах, которые касаются регулирования возникающих в педагогическом коллективе противоречий.

Выделяют два основных методологических принципа управления конфликтами: компетентности; сотрудничества и компромисса.

Управление конфликтами во многом усложняется их спецификой и многогранностью. Поэтому одним из важных принципов управления конфликтом является *принцип компетентности*, предполагающий, что вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться только компетентными в этом вопросе людьми. Те люди, которые вмешиваются в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими теоретическими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов. Такие знания могут быть не только «книжными», но они также могут возникнуть вследствие богатого жизненного опыта. Кроме того, необходимо собирать содержательную, разностороннюю и подробную информацию о каждой конкретной конфликтной ситуации. Степень вмешательства в конфликт не должна превышать глубины знаний о нем. Хорошо управлять можно только в том случае, если хорошо знаете ситуацию. Иначе ваше управление, то есть вмешательство в ход развития конфликта, приведет к гораздо худшим результатам,

чем те, которые были бы получены при естественном развитии событий.

Кроме того, регулирование конфликтов также требует соблюдения принципа сотрудничества и компромисса. В соответствии с этим принципом можно попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений и не допускать борьбы между ними. Можно дать возможность людям защищать свои интересы, но при этом добиться того, чтобы они сделали это через сотрудничество и компромисс. При этом ход развития событий лучше не менять, а сделать так, чтобы форма разрешения возникшего противоречия была конструктивной и мирной. Не блокируйте развитие противоречия, а просто стремитесь разрешить его бесконфликтным способом.

Управление конфликтом является сознательной деятельностью на всех стадиях его возникновения, развития и завершения. При этом управлять конфликтами, возникающими в вашем педагогическом коллективе, могут не только его участники, но и руководитель образовательной организации.

Руководителю необходимо знать, что управление любым конфликтом включает в себя симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование и разрешение. Кроме того, существуют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление и устранение конфликта.

Деятельность по управлению конфликтами будет более эффективна, если ее осуществлять на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше вы обнаружите проблемную ситуацию, тем меньшими усилиями сможете конструктивно ее разрешить! Прогнозирование позволяет своевременно обнаружить противоречия во взаимоотношениях людей, которые могут привести к конфликтам. Оно основывается на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих конфликтных противоречий.

Прогнозирование проблемной ситуации в межличностных отношениях людей играет важную роль в недопущении ее дальнейшего развития или успешном разрешении в случае неизбежности. Любая сложная ситуация взаимодействия является ситуацией неопределенности, которая заключается в вероятностном характере адекватных действий сторон и многовариантности их поведения, отсутствии учета всех граней ситуации и искажении ее восприятия в целом.

Запрет на конфликты

Каждый конфликт кроме своей позитивной стороны имеет еще и «изнанку». Негативная сторона конфликта заключается в оказании определенного отрицательного воздействия на его участников. Поэтому в поле зрения каждого руководителя должна находиться профилактика стихийно возникающих конфликтов. Его недостаточное внимание к различным методам профилактики может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций с их дальнейшим перерастанием в реальный конфликт. И в результате этого педагогический коллектив может просто увязнуть во всевозможных разборках. С другой стороны, успешная проработка вопросов профилактики конфликтов в педагогическом коллективе создает основу для надежных деловых отношений и является залогом преодоления конфликтных ситуаций в самом начале их возникновения, а также не позволяет конфликтной ситуации перейти в эмоциональную стадию конфликта.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности коллектива, которая исключает или минимизирует вероятность возникновения в нем конфликтов. Под профилактикой конфликтов понимается их предупреждение в широком смысле этого слова. Целью профилактики является создание определенных условий деятельности и взаимоотношений людей, которые бы минимизировали вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий.

В реальной жизни предупредить конфликт оказывается гораздо легче, чем конструктивно разрешить его. Поэтому профилактика так же важна, как умение конструктивно разрушать конфликты. При этом она требует намного меньше затрат сил, средств и времени, предупреждая при этом даже минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт. Деятельность по предупреждению конфликтов в педагогическом коллективе может (и должен!) осуществлять его руководитель. Такая деятельность по профилактике большинства видов конфликтов должна одновременно вестись по всем четырем основным направлениям: создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций; оптимизация организационно-управленческих условий

функционирования организации; устранение социально-психологических причин конфликтов; нейтрализация личностных причин возникновения конфликтов.

Для реализации этих условий необходимо помочь сотрудникам организации справедливо распределить материальные блага, разработать нормативные процедуры разрешения предконфликтных ситуаций и создать успокаивающую человека окружающую среду.

Создание благоприятных условий для сотрудников организации является основным объективным условием профилактики деструктивных конфликтов. Например, если у человека проблемы с жильем или он часто болеет, у него и будет возникать больше проблем, противоречий и конфликтов. Условия жизни и деятельности людей оказывают существенное влияние на психическое состояние, а следовательно, и на конфликтность. К этому относится материальная обеспеченность семьи работника, условия работы супругов и обучения детей; возможность самореализации человека и условия его работы; взаимоотношения, которые складываются с коллегами и руководством (а для учителей еще и с учениками и их родителями); здоровье человека; внутрисемейные отношения; наличие времени для отдыха и многое другое. Неустроенный, несостоявшийся и неуважаемый в коллективе, вечно загнанный и больной человек будет более конфликтен. И это вполне естественно!

Следующим объективным условием профилактики деструктивных конфликтов является *справедливое распределение материальных благ*. Типичной объективной причиной возникновения конфликтов является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Но также причиной конфликтов может быть и несправедливое распределение духовных благ, которое обычно связано с поощрениями и наградами. Хотя самое интересное заключается в том, что даже если бы материальных благ хватило на всех сотрудников, то конфликты, связанные с их распределением, все равно бы существовали. Правда, их количество резко бы уменьшилось. В этом случае причиной сохранения конфликтов стало бы возрастание потребностей и желаний людей. Сама система распределения руководителем нематериальных благ в своей основе имеет оценку результатов деятельности его подчиненных.

Также объективным условием профилактики деструктивных конфликтов является *разработка нормативных процедур разрешения предконфликтных ситуаций*. В любом коллективе существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и предконфликтные ситуации, приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций может быть обеспечено разработкой типовых нормативных процедур, которые позволяют человеку отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт. Например, к подобным ситуациям относятся:

- унижение руководителем личного достоинства подчиненных;
- определение размеров заработной платы;
- назначение на вакантную должность;
- перевод или увольнение сотрудников.

Еще одним объективным условием профилактики деструктивных конфликтов является *успокаивающая человека окружающая среда*. Факторами, способствующими уменьшению вероятности конфликтов, являются: удобная планировка помещений; оптимальные характеристики воздуха, освещенности, электромагнитных и других полей; отсутствие раздражающих шумов; окраска помещений в спокойные тона; наличие комнатных растений, аквариумов; оборудование комнат психологической разгрузки и т.д.

Кроме вышеназванных объективных условий профилактики деструктивных конфликтов существует еще целый ряд условий, которые влияют на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует в процессе своей жизнедеятельности, и она же влияет на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относятся: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны, с одной стороны, с оптимизацией структуры организации, а с другой — с оптимизацией структуры коллектива. Полное соответствие формальной и неформальной структур коллектива тем задачам, которые перед ним поставлены, значительно уменьшает количество возникающих противоречий и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между сотрудниками.

Функционально-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей структурных элементов в организации, поскольку функциональные противоречия в конечном итоге порождают межличностные противоречия.

Личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов представляют собой соответствие того или иного сотрудника максимальным требованиям, предъявляемым к нему занимаемой должностью. Если сотрудник не в полной мере своими профессиональными, нравственными и другими психологическими и физическими качествами соответствует той должности, на которую его назначили, то это создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим сотрудником, его коллегами и руководством. Вы как руководитель, назначив на вакантную должность компетентного, порядочного и трудолюбивого сотрудника, можете предотвратить возникновение целого ряда межличностных конфликтов своих подчиненных.

Ситуативно-управленческие условия предупреждения конфликтов связаны с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности подчиненных. Некомпетентные решения руководителя провоцируют возникновение конфликтов с сотрудниками, которые будут видеть их непродуманность и которым придется их исполнять. Принятие оптимальных управленческих решений является важнейшим условием предупреждения конфликтов. Ваше решение будет более обоснованным и менее конфликтогенным, если при его подготовке и принятии вы предпримете следующие действия:

- максимально глубокую, разностороннюю и объективную оценку состояния объекта управления;
- выявление эволюционных и динамических тенденций его развития;
- вскрытие системы факторов, способствовавших помещению управляемого объекта в то состояние, в котором он оказался;
- определение движущей силы его развития;
- создание вариативного прогноза изменений в объекте управления;
- построение модели целей управления;
- принятие содержательного решения (решается, что нужно делать);

- принятие технологического решения (решается, какими силами, средствами и временем мы располагаем для выполнения содержательного решения);
- осуществление пробного выполнения решения;
- оценку результата пробного выполнения решения;
- проведение оптимизации решения;
- выполнение оптимизированного решения;
- проведение текущей оценки результатов деятельности;
- оперативную коррекцию решения и действия;
- оценку итоговых результатов деятельности;
- принятие решения о завершении деятельности.

Человек является важнейшим системообразующим фактором всех моделей, разрабатываемых при обосновании и принятии решений по управлению социальными объектами. Основными психологическими причинами необоснованных конфликтогенных решений являются:

- низкое качество подготовки управленческих решений;
- технократический подход к управлению социальными системами;
- волюнтаризм, который заключается в радикальных преобразованиях плохо изученных объектов, и игнорирование интересов других людей, выступающих субъектами и объектами управленческой деятельности.

Методами профилактики конфликтов являются: выдвигание объединяющих целей, четкая организация структуры управления, равновесие должностных обязанностей и прав, правила формирования и функционирования подразделений, распределение полномочий и ответственности, сочетание и варьирование различных форм поощрения. Рассмотрим эти методы подробнее.

Выдвижение объединяющих целей. Все руководители являются проводниками целей, поставленных перед организацией аппаратом управления. Однако цели организации, которые выдвигаются администрацией, должны способствовать достижению целей персонала, а не противоречить им. Также руководители призваны интегрировать цели своих сотрудников и целевые задачи всей организации. При этом необходимо учитывать, что функциональная роль звеньев организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Например, выдвижение интегрирующих целей между администрацией и сотрудниками может быть проиллюстрировано на основе системы управления персоналом. Сотрудники организации, включаясь в профессиональную деятельность, ставят перед собой те задачи, в решении которых они ждут поддержки от руководства. Администрация же ставит перед персоналом организации цели, которые направлены на достижение целей организации и выполнение ее миссии.

В общем виде реализация целей персонала представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной и самореализации.

Монетарная функция предполагает получение оплаты труда, которая адекватна затрачиваемым трудовым усилиям, а также получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией.

Социальная функция труда связана с реализацией целевых потребностей персонала. К ним относятся:

- межличностное общение членов коллектива;
- обеспечение нормальных психофизиологических условий труда;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- использование стилей и методов руководства, которые отвечают интересам персонала;
- обеспечение социальной безопасности работников (надежный социальный статус, юридическая защищенность).

Целевые установки, раскрывающие социальную функцию, описывают различные стороны условий труда во всех его проявлениях.

Функция самореализации предполагает ожидание сотрудниками организации от своего руководства поддержки в работе преимущественно творческого характера; в реализации возможностей для профессионального роста и карьеры; в признании заслуг (оценки труда и поведения сотрудников, адекватные действиям и результатам их труда).

Целевые установки монетарной функции и функции самореализации охватывают основные направления мотивации трудовой деятельности. Таким образом, подчиненные ожидают от руководителя образовательной организации обеспечения нормальных условий труда и мотивации своей деятельности.

Администрация любой организации в отношении персонала ставит перед собой такие цели, как *использование персонала* в соответствии с организационной структурой управления и повышение эффективности трудовой отдачи. Использование персонала предполагает решение таких целевых задач, как выполнение профессиональной роли сотрудников и развитие персонала. *А повышение эффективности трудовой отдачи* обеспечивается за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности сотрудников.

Цели персонала и цели администрации, соответствующим образом сформулированные и структурированные, должны не просто не противоречить друг другу, но и дополнять друг друга, создавая таким образом единую систему интегрированных целей организации.

Разработка четкой организационной структуры управления организацией предполагает не просто установление подчинения между ее звеньями, но и формирование всех необходимых структурных связей. Только так может быть обеспечено взаимное понимание и сотрудничество между людьми и устраняются все взаимные претензии по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А ведь наличие этих претензий очень часто является причиной возникновения конфликтных ситуаций.

В соответствующих организационно-распорядительных документах определяются различные способы управленческого воздействия на персонал, которые реализуются через структурные взаимосвязи. К ним относятся:

- линейная связь (непосредственная связь «руководитель — подчиненный»);
- функциональная связь (инструктивное и методическое руководство);
- связь соисполнительства (совместное участие в процессе принятия решений и совместное выполнение заданий);
- связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ).

Равновесие должностных обязанностей и прав сотрудников. Любая профессиональная деятельность человека предполагает наделение определенными служебными обязанностями, правами и ответственностью за результаты своей деятельности. Характеристики каждой должности отражаются в должностной инструкции и регламенти-

руются различными законодательными актами. Ответственность работника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение им своих служебных обязанностей. Также внутренние распорядительные документы организации могут содержать некоторые дополнительные требования к работнику.

Одной из важнейших задач руководителя организации является обеспечение сбалансированности прав и ответственности каждого из своих подчиненных, что достигается с помощью разработки регламентирующих документов, контроля и анализа работ исполнителей. В том случае, если работнику определена ответственность за выполнение определенной служебной обязанности, но при этом не дано прав, которые обеспечивают ее ресурсное наполнение, это создает ситуацию возникновения конфликтной ситуации.

Правила формирования и функционирования подразделений. Под подразделением может иметься в виду рабочая группа по выполнению определенной задачи, проекта или программ в условиях матричных структур управления. Такая группа может работать на принципах командной организации труда. В практике управления использование такой организационной формы труда признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

Но такая форма организации работы требует неукоснительного соблюдения определенных правил всеми ее участниками. Непродуманное и поспешное создание рабочих групп может повлечь за собой не только снижение эффективности управления, но и повысить вероятность возникновения конфликтных ситуаций не только между ее участниками, но и между администрацией и группой или между администрацией и сотрудниками, не участвующими в деятельности группы.

Для минимизации такой вероятности необходимо учитывать следующие рекомендации. В первую очередь это установление ясных целей и задач, отсутствие которых приводит к тому, что создание групп превращается в самоцель, а их участники теряют интерес к подобной форме работы.

Организация труда на основе рабочих групп предполагает варьирование содержания поставленных перед ними задач и сроков выполнения заданий, а также периодическое изменение состава их

участников. Для сохранения благоприятного морально-психологического климата между сотрудниками рекомендуется формирование структуры рабочей группы на основе личностных особенностей и предпочтений ее участников. В оптимальном составе рабочей группы обязательно присутствуют люди, выполняющие следующие профессионально-психологические роли:

- генератор идей;
- организатор работ;
- опытный сотрудник, знающий необходимые тонкости выполнения задания;
- оппонент, являющийся конструктивным критиком всех возникающих идей;
- исполнитель, который аккуратно и добросовестно будет выполнять вспомогательную работу нетворческого характера.

Для обеспечения бесконфликтной работы в группе и решения профессиональных задач руководитель организации должен учитывать существование в рамках формальных структур неформальных (референтных) групп. В том случае, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы группы, между администрацией и ее участниками могут возникнуть существенные разногласия.

Предупреждению возникновения конфликтных ситуаций способствует достижение согласия между участниками рабочей группы по принципиальным вопросам организации труда. Например, распределение служебных обязанностей, установление форм и сроков оплаты труда. Решение этих внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем руководителя организации.

Кроме того, внутри группы должна быть четко зафиксирована индивидуальная ответственность определенного сотрудника за общее состояние дел в рабочей группе и отчетность перед руководителем организации. То есть при формировании любой рабочей группы должен быть назначен старший участник, отвечающий за ее деятельность.

Эффективное управление мотивацией труда персонала организации предполагает открытость внутренней информационной системы, что является весьма значимым фактором профилактики межличностных конфликтов. Частным проявлением открытой ин-

формационной системы является оглашение результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления.

Необходимо учитывать все возможные негативные последствия организации труда на временной программно-целевой и групповой основе. Например, люди, участвующие в рабочих группах, могут перерасти исполняемые ими функции, а у сотрудников, не привлекаемых к подобной работе, возникает чувство зависти, ущемленности интересов и непричастности к делам образовательной организации.

Организация труда на групповой и программно-целевой основе является желательной в современной теории управления, но при ее применении требуется тщательная проработка профилактики возникновения конфликтов.

Распределение полномочий и ответственности в иерархии управления. Под распределением полномочий понимается передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. Популярность этого метода объясняется тем, что он рассматривается, с одной стороны, как метод решения ряда текущих задач, возникающих в процессе управления, а с другой — как один из методов обучения персонала на рабочем месте или же как один из инструментов, которые используются в процессе подготовки сотрудников к продвижению по служебной лестнице.

Но поспешное и неподготовленное применение этого метода грозит возникновением серьезных ошибок, приводящих к столкновению интересов различных уровней управления и возникновению конфликтных ситуаций. Это в равной степени относится и к практике непродуманных и неподготовленных руководителем поручений для подчиненных. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации приводит к существенным противоречиям сторон. Поэтому при использовании метода распределения полномочий, а также при передаче поручений своим подчиненным необходимо выполнять правила, выработанные в результате положительного опыта управления персоналом.

Важной задачей руководителя организации является определение степени участия каждого сотрудника в процессе принятия решений. Необходимо помнить о том, что распределение полномочий между сотрудниками вовсе не означает уход руководителя от ответственности и перекладывание ее на плечи своих подчиненных. В конечном

счете всякая ответственность за принятые в организации решения остается на ее руководителе. А руководитель, в свою очередь, в зависимости от степени доверия к подчиненному или от каких-то определенных задач в процессе распределения полномочий определяет уровень участия подчиненного в выработке или принятии решения. Например, проверка компетентности сотрудника или получения им дополнительной профессиональной квалификации. Также это может относиться и к программе практической реализации уже принятых решений.

При раздаче поручений сотрудникам своей организации руководитель должен сам осознавать и четко представлять способ решения поставленной задачи и организационно-технологический процесс хода выполнения задания. Поэтому, прежде чем что-то распределять, руководитель должен сам разработать план выполнения работы, для того чтобы четко определить состав и содержание передаваемых полномочий, а также составить перечень необходимой для успешного решения задачи информации. При этом руководитель должен представлять себе объем источников этой информации, для того чтобы при необходимости помочь получить нужные сотруднику сведения.

В зависимости от степени компетентности сотрудника и его готовности к выполнению поставленной задачи может изменяться и степень детализации руководителем ее элементов: программы, содержания, первичной информации. Предупреждению недоразумений и непонимания между сторонами способствует письменная форма передачи заданий и поручений. Этот простой шаг оказывается очень эффективным в профилактике предупреждения конфликтов. В процессе распределения полномочий необходимо сразу определять контрольные сроки выполнения задания, как промежуточные, так и конечные формы отчетности.

Еще одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации может стать неумение руководителя отделять задачи управления, подлежащие распределению, от тех, которые не должны распределяться. Все вопросы общей координации деятельности и выполнения общих функций управления всегда остаются обязанностью руководителя организации.

Незначительный факт передачи полномочий через любого посредника в дальнейшем может привести к серьезным разногласиям

между передающей и принимающей сторонами. Поэтому любая передача полномочий должна происходить напрямую без посредников.

Одним из условий эффективного и бесконфликтного распределения полномочий можно считать проверку руководителем правильности понимания исполнителем поставленной задачи. В данном случае сотрудник должен изложить своему руководителю основные шаги из намеченной программы выполнения работы. Это можно сделать сразу же после получения задания или по прошествии какого-то времени в зависимости от степени готовности работника.

Одной из причин возникновения конфликта может стать неадекватная реакция коллектива на передачу определенных полномочий кому-то из сотрудников. Коллектив организации может не воспринять изменение профессиональной роли у одного из своих сотрудников. В такой ситуации руководитель должен быть очень внимателен и проявить определенную жесткость для того, чтобы удержать под своим контролем реакцию коллектива. При необходимости следует подтвердить неукоснительное выполнение всех требований, которые вытекают из передачи полномочий лицу, не занимающему руководящую должность формально.

Кроме того, при распределении полномочий всегда следует учитывать вероятность принятия неверных решений. Любая программа выполнения работ должна содержать в себе определенные резервы для исправления всевозможных ошибок. Для того чтобы не допустить возникновения конфликтных ситуаций, руководитель должен помнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых предложений еще не дает ему права высказывать свое недовольство в отношении сбоев в ходе выполнения задания. И такое недовольство тем более недопустимо в отношении личности определенного сотрудника. Любое посягательство на чувство собственного достоинства ведет к возникновению межличностных конфликтов.

Сочетание и варьирование различных форм поощрения. Разнообразие различных форм поощрения сотрудников можно рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Продуманная и сбалансированная политика образовательной организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Применение различных форм

поощрения предполагает разработку как монетарных, так и немонетарных побудительных систем.

К *монетарным* побудительным системам относятся:

- оплата труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальная политика, основывающаяся на результативности труда и профессиональном поведении членов организации;
- участие персонала в распределении прибыли организации;
- система специальных льгот и выплат;
- бонирование заработной платы (распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации).

В зарубежной практике основные формы бонирования сводятся к определенным принципам распределения бонусов:

- равными долями вне зависимости от степени личного участия сотрудников;
- пропорционально заработной плате сотрудников;
- с учетом специальных факторов (стаж работы в организации, возраст сотрудника).

К *немонетарным* побудительным системам относятся:

- открытость информационной системы, предполагающая причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях в кадровых перестановках, технических нововведениях и реорганизации структуры управления;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений в деятельности организации;
- использование системы гибкой занятости и гибкого режима работы;
- применение виртуальных структур управления, не предполагающих постоянного режима присутствия сотрудников непосредственно на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, которые отвечают интересам сотрудников;
- моральное поощрение работников;
- проведение совместных развлекательных мероприятий.

Можно привести несколько рекомендаций по успешному применению мотивационных систем и превращению их в действенный способ профилактики конфликтов.

- Монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании их в тесном единстве и взаимосвязи.
- Применение монетарных и немонетарных побудительных систем не должно приводить к нарушению требований справедливости и предоставлению отдельным лицам незаслуженных преимуществ.

Возникновение и развитие любого конфликта во многом определяется его социально-психологическим содержанием. Именно поэтому стоит остановиться на этом аспекте профилактики конфликтов. Социально-психологические условия намного легче поддаются управленческим воздействиям, чем объективные и организационно-управленческие. Они оказывают более заметное влияние на конфликт, и поэтому их изменение автоматически вызывает существенные перемены в процессе развития противоречия.

Необходимо отличать социально-психологические условия профилактики конфликтов от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений. Названные условия профилактики конфликтов связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия, нарушение которых приводит к возникновению противоречий, разрешающихся с помощью конфликтов. Социально-психологические способы и приемы предупреждения столкновений носят более частный характер. Для предупреждения возникновения конкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых намного больше, чем условий и способов.

Социальное взаимодействие субъектов будет носить непротиворечивый характер только в том случае, когда оно сбалансированно. Существует пять основных балансов социального взаимодействия: ролей, взаимозависимости, взаимных услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки. Сознательное или неосознанное нарушение этих балансов приводит к возникновению конфликтов в межличностных отношениях людей. Рассмотрим перечисленные виды балансов подробнее.

В ходе взаимодействия партнеров по общению необходимо соблюдение *баланса ролей*. По своему психологическому статусу каждый из партнеров по отношению к другому может играть различные роли:

старшего, равного или младшего. Если ваш партнер по общению принимает отводимую ему роль, то никакого ролевого конфликта не происходит. В любой ситуации социального взаимодействия с другим человеком необходимо понять, какую роль он играет и что ожидает от вас.

Если ожидаемое партнером распределение ролей нас вполне устраивает, то мы совершенно спокойно играем ту роль, которую от нас ждут. А вот если не устраивает, то нам необходимо бесконфликтно скорректировать ожидания своего партнера. С точки зрения психологии для человека наиболее комфортной является роль старшего. Но согласитесь, что эта роль наиболее конфликтна, потому что именно она чаще всего и не устраивает вашего партнера. Ведь он не хочет играть роль младшего. Он, так же как и вы, хочет быть старшим! Вот и получается, что в процессе взаимодействия со своими коллегами каждый человек должен всячески избегать значительного психологического доминирования. Для предупреждения ролевого конфликта наиболее благоприятным является взаимодействие на равных с окружающими людьми. Вот только насколько это возможно в практике общения?

Во многом предупреждению межличностных конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей *баланса взаимозависимости в решениях и действиях*. Изначально каждый человек внутренне стремится к свободе и независимости, предпочитает делать то, что он захочет и когда он захочет. Но свобода каждого из нас не может (и не должна!) обеспечиваться за счет свободы окружающих нас людей. Таким образом, человек, считающий свою зависимость от нас больше, чем он может допустить, становится источником конфликтного поведения. Большая зависимость человека от своего партнера значительно ограничивает его свободу и, скорее всего, спровоцирует конфликт. В процессе межличностного общения вам необходимо чувствовать зависимость вашего партнера от вас, ее границы дискомфорта и поддерживать оптимальный баланс взаимозависимости в решениях и действиях.

Люди в процессе совместной деятельности кроме нормативной помощи оказывают друг другу еще и личные услуги. Например, замена коллеги по работе, помощь в выполнении срочного задания, приобретение какого-то необходимого товара и другие личные услу-

ги. Какими бы бескорыстными мы ни были, мы все равно осознанно или подсознательно фиксируем все услуги, которые оказали другим, и те услуги, которые оказали нам. Чувствуете, насколько нарушение этого *баланса взаимных услуг* во взаимоотношениях людей чревато напряженностью в их взаимодействии и возникновением конфликта? Если человек оказал ненормативную услугу, а в течение определенного времени не получил в ответ услуги примерно такой же ценности, то баланс непременно нарушится. В свою очередь это может привести к нарушению гармонии в межличностных отношениях, а в дальнейшем, при значительном увеличении дисбаланса, последует конфликт.

В процессе взаимодействия друг с другом люди в той или иной степени стремятся поддерживать *баланс ущерба*. Если человеку доставляют существенную неприятность, то он испытывает вполне естественное желание причинить ответный ущерб людям, по вине которых он пострадал. Таким образом, любому человеку свойственно чувство мести. В целом это очень деструктивное чувство, сила и степень реализации которого в поведении людей ограничивается мировоззрением и воспитанием человека, его социальными традициями и страхом наказания. Очень важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является избегание нанесения ущерба окружающим вас людям в процессе межличностных отношений. Нанесение какого-либо ущерба нарушает баланс межличностного взаимодействия и может стать основой возникновения конфликта.

Также профилактике конфликтов способствует *баланс самооценки и внешней оценки*. В процессе социального взаимодействия мы постоянно оцениваем друг друга. С другой стороны, каждому человеку свойственна самооценка собственного поведения и результатов своей деятельности. Как видите, процесс двусторонний, и он проходит наиболее интенсивно в процессе взаимоотношений типа «руководитель — подчиненный». Причем заметьте, что не только руководитель оценивает своего подчиненного, но и наоборот. И как часто эти оценки могут совпадать?

При самооценке человек чаще всего выбирает свои положительные стороны и все то, что ему удалось сделать в результате выполнения работы. А вот при оценке работы подчиненного руководитель

чаще всего оценивает как раз то, что не удалось сделать. Причем такой подход характерен не только для руководителей организации, но и для оценки человеком всех других людей. Мы все оцениваем других по тому, что у них не получилось, а себя по тому, что нам удалось! Чувствуете поле для конфликтов?

В балансах социального взаимодействия как предпосылках предупреждения конфликтов следует отметить их важную особенность. Мы говорим не об объективно, а о субъективно оцениваемом балансе. Потенциальной предпосылкой конфликта является субъективно оцениваемое нарушение баланса, превосходящее субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

Как бы там ни было, но в конечном счете любой возникший конфликт должен быть прекращен. Такое полное или частичное его разрешение может осуществляться в двух вариантах: изменение самой ситуации, способствовавшей возникновению и развитию конфликта и (или) изменение восприятия ситуации участниками, то есть психологическая перестройка.

В процессе улаживания конфликта необходимо стремиться к тому, чтобы побудить участников конфликта прекратить противоборство любыми способами, дать им возможность вступить в переговоры и найти совместное, приемлемое для каждой из сторон решение. Можно даже попытаться восстановить и укрепить сотрудничество и взаимопонимание путем примирения сторон — участников конфликта.

Принято считать, что конфликт является трудно регулируемым процессом с малой степенью предсказуемости. Межличностные отношения людей просто не могут быть однотипными. Они не укладываются в определенные рамки и постоянно меняются. Именно поэтому в каждом конкретном конфликте приходится определять свойственную только ему специфику проявления и содержания, а также выбирать определенные методы воздействия на противоборствующие стороны. Запомните, что конфликты не возникают из ничего сами по себе! Каждому предшествует какое-то определенное стечение обстоятельств.

Уже на ранней стадии возникновения конфликта необходимо учитывать то, как его стороны-участники, разделенные противоречиями, воспринимают конфликтную ситуацию и что конкретно подталкивает их к столкновению. Все действия людей и их реакции

напрямую зависят от отношения к тому, что происходит вокруг них, от того, в какой мере развитие событий соответствует их собственным устремлениям, нравственной позиции, личным особенностям характера и темперамента.

Если вы участвуете в процедуре примирения сторон — участников конфликта, то вам необходимо иметь четкое представление о причинах его возникновения и границах существования, задействованных в нем силах и средствах, а также степени заинтересованности сторон в его разрешении. Без достоверной информации по всем этим вопросам невозможно предупредить нежелательное развитие событий и выбрать способы воздействия на участников конфликта, соответствующие сложившейся ситуации, а также ослабить и минимизировать его негативные последствия.

При выборе способов преодоления конфликта необходимо учитывать множество различных факторов: от личных амбиций и страстей до национальных особенностей. Методы воздействия на протекание и исход конфликта напрямую зависят от причин его возникновения и вида.

В реальной жизни чаще всего ни один из участников конфликта заранее не знает намерений своих оппонентов. Он может лишь предполагать дальнейшие шаги и действия своего соперника. А на основании этих суждений он может либо предупреждать нарастание конфликта, либо постараться найти наиболее эффективный для себя способ его разрешения.

Однако и профилактика, и улаживание конфликта не могут отменить сам факт его существования. Почти всегда в нашей жизни присутствует возможность воздействия на конфликтную ситуацию, влияния на поведение его участников для снижения накала напряженности, ограничения масштабов противоборства, извлечения из конфликта максимальной пользы и минимизации возможных потерь (экономических, социальных, нравственных).

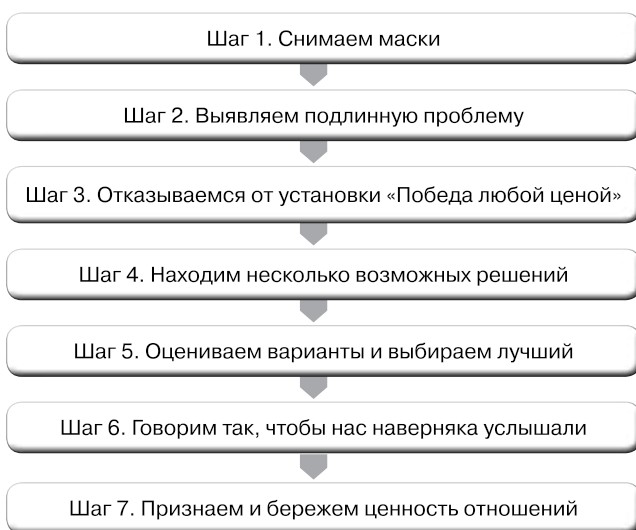
В основе социально-психологических методов преодоления конфликтов лежат определенные правила. Их соблюдение дает возможность направлять течение любого конфликта в миротворческое русло. Такими правилами являются:

- достижение определенного уровня культурного межличностного общения;

- использование необходимых и приемлемых процедур применения;
- соблюдение общезначимых принципов ведения переговоров.

Все эти правила неразрывно связаны между собой. Они вытекают друг из друга, и тем самым усиливается общий эффект их применения.

В книге Ч. Ликсон «Конфликт. Семь шагов к миру»* представлен процесс улаживания любого конфликта в виде последовательных и неукоснительно выполняемых семи шагов.



Семь шагов к миру

Культура межличностного общения людей формируется под влиянием целого ряда условий, выработанных на протяжении всей истории человечества. Сюда относятся специфические психологические особенности и склонность человека относиться к окружающим людям так же, как они относятся к нему. Взаимная антипатия и бестактность совершенно не вписываются в нормы культурного общения и значительно снижают эффект взаимодействия людей.

* Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.

Руководителю образовательной организации, выступающему в роли примирителя сторон, в качестве приемлемого пути преодоления любого конфликта необходимо убедить его участников в том, что разделяющие их проблемы и испорченные межличностные отношения могут быть улажены с помощью спокойного обмена мнениями и рассудительного уточнения взаимных позиций. В данном случае руководитель должен стремиться к взаимному согласию и заинтересованности. Его позиция должна быть одновременно твердой и гибкой, настойчивой и уступчивой, пропорционально сочетающей критику и самокритику, внушение и убеждение, горячие дискуссии и мирные обсуждения. Необходимо повлиять на стороны конфликта своим компетентным и авторитетным мнением, железной логикой фактов и обобщений, силой личного примера. Важно не забыть и о том, что какую бы социальную роль ни играл человек и какую бы должность он ни занимал, ему все равно будут свойственны личные особенности темперамента и характера, простые человеческие слабости и привычки, которые при правильном управлении могут превратиться в идеальные рычаги воздействия.

К условиям и методам поддержания высокого уровня интеллектуальной культуры общения относятся:

- стремление к достижению согласия с оппонентом на основе сближения занимаемых позиций и реального участия в совместной деятельности;
- готовность к эмпатии в конфликте (искреннее понимание положения соперника, его забот и тревог, выражение сочувствия и оказание помощи в преодолении возникших трудностей);
- целенаправленное сближение с противоположающейся стороной, общий настрой на творчество и созидание, обмен информацией о происходящих событиях и предстоящих изменениях, а также обсуждение их возможных последствий;
- полное отсутствие дискриминации и недопустимость превосходства одной из сторон;
- «психологическое поглаживание», которое вызывает чувство взаимной симпатии, для поддержания хорошего настроения и положительных эмоций.

Различные примирительные процедуры могут применяться для преодоления многих видов конфликтов.

Конфликтные особенности межличностного общения

Как бы мы с вами этого ни хотели, но далеко не все конфликты можно предупредить. Что бы вы ни делали, какую бы миролюбивую политику ни вели, но все равно конфликты были, есть и будут существовать в межличностном общении на протяжении всей жизнедеятельности человека. И поэтому руководителю образовательной организации необходимо научиться виртуозно и конструктивно, с блеском выходить из любого конфликта. А завершающим этапом в динамике конфликта является его разрешение.

Как подходить к разрешению конфликтной ситуации

Многовариантность и сложность развития конфликтов предполагает неоднозначность в способах и формах их завершения. Чаще всего конфликт разрешается в силу действия определенных причин. Основными формами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение и перерастание в другой конфликт.

Среди различных управляющих воздействий на конфликт центральное место занимает его разрешение, под которым понимается совместная деятельность сторон-участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, способствовавшей возникновению столкновения. Разрешение предполагает активность всех участников по преобразованию условий их взаимодействия и устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение мнения хотя бы одного из оппонентов и позиций, которые они отстаивали в конфликте. Чаще всего разрешение основывается на изменении отношения оппонентов к объекту конфликта или друг к другу. При завершении конфликта противоречие, лежащее в его основе, не всегда разрешается.

Урегулирование конфликта отличается от его разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами участвует также третья сторона. При этом ее участие возможно как с согласия, так и без него противодействующих сторон.

Под *затуханием конфликта* понимается временное прекращение противоборства при сохранении основных признаков конфликта, то есть напряженных отношений и противоречий. Проще говоря, конфликт из явной переходит в скрытую форму. Затухание конфликта обычно происходит в результате потери мотивации к противоборству (например, объект конфликта уже не актуален); переориентации мотива (например, переключение на более неотложное дело); истощения ресурсов, сил и возможностей для продолжения борьбы.

Под *устранением конфликта* понимается воздействие, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. В ситуациях, при которых требуется применение быстрых и решительных воздействий на конфликт (например, угроза жизни

или дефицит времени), такое «неконструктивное» воздействие вполне себя оправдывает. Устранить конфликт можно с помощью следующих способов:

- исключение одного оппонента из конфликта (например, перевод или увольнение сотрудника);
- прекращение на длительное время взаимодействия оппонентов (например, отправка в командировку);
- устранение объекта конфликта (например, физическое изъятие предмета конфликта).

Перерастание в другой конфликт происходит в тех случаях, когда в межличностных отношениях сторон-участников возникает новое, более значимое для них противоречие и происходит смена самого объекта противостояния.

Под исходом конфликта подразумевается результат борьбы с точки зрения состояния сторон-участников и их отношения к объекту возникшего противоречия. Исходами конфликта могут быть:

- победа одной из сторон, то есть овладение объектом конфликта;
- деление объекта конфликта между оппонентами;
- взаимное соглашение о правилах общего пользования объектом конфликта;
- компенсация одной из сторон за овладение объектом конфликта;
- альтернативное определение объектов, удовлетворяющих интересам обеих сторон;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- устранение одной или обеих сторон — участников конфликта;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления.

Главным критерием разрешения любого конфликта является удовлетворенность всех сторон-участников его результатами. Выделяют следующие критерии разрешенности конфликта:

- прекращение противодействия;
- устранение травмирующих факторов;
- достижение цели одной из сторон;
- изменение позиции одной из сторон;
- формирование навыка активного поведения в аналогичных ситуациях.

Степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, и победа в нем одного из оппонентов являются критериями его

конструктивного разрешения. При разрешении любого конфликта необходимо найти решение проблемы его возникновения. Максимально полное разрешение противоречия может дать наибольшее количество шансов для нормализации отношений участников и минимизации вероятности разрастания конфликта. Утверждение истины и победа справедливости благоприятно скажутся на всем социально-психологическом климате образовательной организации и эффективности совместной деятельности сотрудников. Кроме того, это может послужить предупреждением и хорошим уроком тем, кто потенциально стремится достичь своей цели с помощью развязывания конфликта. Но помните, что у побежденной стороны также есть свои интересы и если их вообще проигнорировать и не переориентировать мотивацию бывшего оппонента, то в дальнейшем очень возможно возникновение новых конфликтов.

Условия и факторы успешного разрешения конфликтов в основном носят психологический характер, так как отражают особенности поведения и взаимодействия сторон — участников конфликта.

Первым и самым очевидным условием начала разрешения любого конфликта является *прекращение конфликтного взаимодействия*. Пока обе стороны — участники конфликта предпринимают какие-либо меры по усилению своей позиции или ослаблению позиции противника, речь о разрешении конфликта идти не может.

Следующим условием успешного разрешения конфликтов является *поиск общих (близких по содержанию) точек соприкосновения*. Это двусторонний процесс, предполагающий анализ не только своих целей и интересов, но и целей и интересов оппонента. Если стороны действительно хотят разрешить конфликт, то они должны сосредоточиться на своих интересах, а не на личности своего оппонента.

В ходе конфликта достаточно часто формируется и сохраняется устойчивое негативное отношение оппонентов друг к другу, которое выражается в плохом мнении и отрицательных эмоциях по отношению друг к другу. Перед тем как приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить эти отрицательные взаимоотношения, то есть нужно постараться *снизить интенсивность негативных эмоций*, переживаемых оппонентами по отношению друг к другу.

Также попробуйте *перестать видеть в оппоненте своего врага или противника*. Постарайтесь понять, что возникшую проблему, которая

привела вас к межличностному конфликту, лучше решать сообща, объединив общие усилия. Этому могут способствовать следующие факторы.

- *Критический самоанализ занятой позиции и своих действий.* Выявление и признание допущенных ошибок значительно снижает негативное восприятие другого человека.
- *Стремление понять интересы своего оппонента.* Понять — это еще не принять, но это уже сделанный шаг к расширению объективных представлений о своем оппоненте.
- *Выделение конструктивного начала в поведении и намерениях своего оппонента.* Не бывает ни плохих, ни хороших людей. В каждом из нас есть положительные черты, на которые и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Кроме того, постарайтесь *уменьшить негативные эмоции своего оппонента*. Здесь могут помочь такие приемы, как положительная оценка некоторых действий противника, ваша готовность идти на сближение позиций, обращение к авторитетному для оппонента посреднику, уравновешенное собственное поведение и самокритичное отношение.

Научитесь проводить *объективное обсуждение проблемы*, в котором необходимо выяснить саму суть конфликта. Такое умение его сторон-участников увидеть главное может способствовать успешному поиску разрешения противоречия. В противовес этому акцентирование внимания на второстепенных вопросах и деталях, забота только о личных интересах значительно снижают шансы решения возникшей проблемы.

В случае объединения усилий сторон по завершению конфликта необходимо соблюсти учет должностного положения (статуса) друг друга. Та сторона, которая находится в подчинении или же имеет более низкий статус, должна четко осознавать пределы тех уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Завышенные требования могут спровоцировать другую, более сильную сторону к возвращению конфликтного противоборства.

Также важным условием является *выбор оптимальной стратегии успешного разрешения конфликта*, которая соответствует данным обстоятельствам. Успешность завершения конфликта во многом зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают

факторы, влияющие на этот выбор. К таким факторам относятся следующие.

- Наличие *времени* для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов сторон, а также выработки необходимых решений. Например, если вдвое сократить время, имеющееся в распоряжении, то наиболее вероятным станет выбор более агрессивной альтернативы.
- Участие в завершении конфликта *посредника*, помогающего оппонентам решить возникшую проблему.
- *Своевременность*, подразумевающая участие оппонентов в разрешении конфликта на ранних стадиях его развития. Все очень просто: чем меньше противодействие, тем меньше наносится ущерба и тем меньше возникающих обид и претензий, а следовательно, существует больше возможностей для того, чтобы люди могли договориться.
- *Равновесие сил*, когда конфликтующие стороны оказываются примерно равны по своим возможностям (например, имеют равные статусы), в этом случае они просто вынуждены искать путь к мирному решению возникшей проблемы. Наиболее конструктивно конфликты разрешаются тогда, когда между оппонентами отсутствует какая-либо зависимость по работе.
- Высокий уровень развития *культуры* оппонентов снижает вероятность «базарного» развития конфликта. Более конструктивно конфликты разрешаются при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств личности.
- *Единство ценностей*, то есть наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу представления о приемлемом решении. Если у участников конфликта есть общая система ценностей, общие цели и интересы, то конфликты будут поддаваться регулированию.
- Наличие *опыта* решения подобных разногласий хотя бы у одного из оппонентов и теоретические знания по разрешению аналогичных конфликтов.
- Хорошие *отношения* между оппонентами до возникновения конфликта способствуют скорейшему и более полному его разрешению.

Стиль поведения в конфликте

Как бы вы ни старались, вам не удастся найти два одинаковых конфликта. Да их просто не бывает! Каждый конфликт уникален и неповторим по причинам своего возникновения, формам взаимодействия, исходу и последствиям. Каждый из нас в межличностном общении проявляет свои способы налаживания и поддержания отношений с другими людьми, а также свой стиль поведения при возникновении конфликтной ситуации. Однако при всем различии стилей участия в конфликте поведение людей все-таки имеет свои общие признаки. Это связано с тем, что решение ставшей камнем преткновения проблемы является значимым для всех участников конфликта.

Таким образом, любой конфликт развивается по общей схеме:

- причина, способствующая возникновению столкновения;
- несовместимость интересов, целей и занимаемых позиций сторон;
- предпринимаемые действия и используемые средства участников противостояния.

Чаще всего участникам конфликта не хватает взаимного понимания, осведомленности об истинных намерениях своего оппонента, понимания различий во взглядах на одну и ту же проблему, полного осознания собственных желаний и знаний о возможности достижения своих целей без ущемления интересов других людей.

Эффективное решение возникшей проблемы, приводящей к возникновению конфликтной ситуации, требует от всех участников конфликта ясного представления о его специфике и осмысления своего стиля поведения, выработанного с учетом стилей оппонентов. Стиль поведения — это способ осуществления своих интересов, определенный образ действий по достижению намеченной цели и выбранный способ межличностного общения. Поведение всех участников конфликта может иметь такие характеристики:

- конструктивную направленность, то есть совместный поиск выхода из конфликтной ситуации;
- превосходство в силе одной стороны и беспрекословное подчинение другой;

- деструктивное поведение, то есть действия разрушающего характера.

Выбор стиля поведения в конфликте во многом зависит от интересов участвующих в нем сторон и характера предпринимаемых ими действий. Стиль поведения в конфликте определяется мерой осуществления собственных интересов и степенью активности или пассивности в их отстаивании. Также на стиль поведения существенно влияет стремление удовлетворения интересов сторон, участвующих в конфликте, а также приоритетные для отдельных лиц действия (индивидуальные или совместные).

Различают пять стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

Уклонение как стиль поведения в конфликте характеризуется явным отсутствием участника, вовлеченного в конфликтную ситуацию, желания прикладывать активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как и сотрудничать со своим оппонентом, пойти ему навстречу. Человек стремится выйти из конфликтного поля, то есть уйти от конфликта. Этот стиль поведения обычно выбирают в следующих случаях:

- вызвавшая столкновение проблема не является для участника конфликта существенной, а предмет расхождения во мнениях кажется ему мелочным и основанным на личных предпочтениях, а потому не заслуживает лишней траты сил и времени;
- возможность достижения собственных целей бесконфликтным способом;
- участники столкновения, равные (близкие) по рангу, сознательно избегают и каких-либо осложнений в своих взаимоотношениях;
- в условиях конфликта с оппонентом, имеющим более высокое положение, человек чувствует свою неправоту;
- острое столкновение необходимо отложить для того, чтобы выиграть время, более детально проанализировать сложившуюся ситуацию, обратиться с силами и заручиться поддержкой дополнительных сторонников;
- желательно избегать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию или просто неприятным в общении человеком, крайне пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения межличностных отношений.

Уклонение может быть оправданно в условиях межличностного конфликта, возникшего по эмоциональным причинам. Этим способом чаще всего пользуются реалисты. Обычно такие люди трезво оценивают преимущества и слабости позиций сторон — участников конфликта. Они остерегаются безоглядно ввязываться в борьбу и не спешат принимать вызов на столкновение, даже если их задевают. Такие люди понимают, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном конфликте оказывается уклонение от участия в нем.

В том случае, если конфликт возникает на объективной основе, уклонение и нейтралитет, скорее всего, окажутся неэффективными, потому что возникшая проблема сохранит свое значение. Породившие ее причины не смогут исчезнуть сами собой, а только еще больше усугубятся.

Приспособление как стиль поведения в конфликте отличается склонностью участников конфликта каким-то образом смягчить и сгладить конфликтную ситуацию, сохранив или восстановив гармоничные взаимоотношения с помощью уступчивости, доверия и готовности к примирению. В отличие от уклонения приспособление предполагает учет интересов оппонентов и не исключает совместных действий. Приспособление как стиль поведения может использоваться в тех случаях, когда:

- участник конфликта не сильно озабочен возникшей проблемой и не считает ее существенной для себя, а потому готов принять во внимание интересы своего оппонента и даже уступить ему (если обладает более высоким рангом) или постараться приспособиться (если его ранг оказывается ниже);
- оппоненты демонстрируют общую сговорчивость и намеренно уступают в чем-то друг другу; они считают, что при малых потерях приобретают намного больше (например, хорошие взаимоотношения, обоюдное согласие и партнерские связи);
- создается тупиковая ситуация, которая требует ослабления накала страстей, принесения жертвы ради сохранения мира в межличностных отношениях и предупреждения конфронтации, без нарушения своих нравственных принципов;
- присутствует искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать своему оппоненту поддержку и при этом чувствовать себя удовлетворенным своей добросердечностью;

- оппоненты начинают соревноваться между собой, исключая жесткую конкуренцию и обязательное нанесение ущерба другой стороне конфликта.

Приспособление можно применять при любом типе конфликтов. Но больше всего этот стиль поведения в конфликте подходит к столкновениям организационного характера, особенно по иерархической вертикали: подчиненный — начальник. При возникновении таких ситуаций бывает необходимо поддерживать межличностное взаимопонимание, дружественное расположение и атмосферу делового сотрудничества. Важно не допустить бурную полемику, выражение гнева и угроз, а также быть постоянно готовым поступиться собственными принципами, если они могут нанести некий урон интересам и правам нашего оппонента.

Необходимо помнить о том, что если стиль приспособления выбирается в качестве образца конфликтного поведения, то он вполне может оказаться и малоэффективным. Например, он совершенно неприемлем в тех случаях, когда конфликтующие стороны охвачены чувством обиды и раздражения и не хотят отвечать друг другу доброжелательностью, а их личные цели и интересы не поддаются взаимному согласованию и сглаживанию.

Конфронтация как стиль поведения в конфликте ориентирована на то, чтобы стороны-участники, действуя активно и самостоятельно, могли добиваться осуществления своих собственных интересов без учета интересов оппонента, участвующего в конфликте с ними, и даже в ущерб ему. Участник, применяющий такой стиль поведения в конфликте, стремится навязать другим свое решение возникшей проблемы. Он надеется только на свою силу и не приемлет совместных с оппонентом каких-либо действий. При этом в поведении соперников проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание принудить своего оппонента принять оспариваемую им точку зрения любым путем, а также во что бы то ни стало взять верх над соперником и одержать победу в конфликте. В качестве различных путей достижения своей цели используется силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание и шантаж. Конфронтацию избирают в тех случаях, когда:

- возникшая проблема имеет жизненно важное значение для того участника конфликта, который считает, что он обладает доста-

точной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

- одна из конфликтующих сторон занимает выгодную для себя (вероятно беспроеигрышную) позицию и располагает всеми возможностями воспользоваться ею для достижения своей цели;
- один из участников конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения возникшей проблемы является наилучшим в данной ситуации, и, кроме того, он настаивает на принятии этого решения или имеет более высокое служебное положение;
- участник конфликта лишен альтернативного выбора, и ему практически нечего терять, он ничем не рискует и поэтому действует очень решительно в защиту собственных интересов, чем обрекает своих оппонентов на заведомый проигрыш.

Конфронтация как стиль поведения в конфликте еще не означает обязательного использования грубой силы. Здесь ставка делается в первую очередь на власть и более высокое должностное положение того, кто добивается преобладания своего мнения и удовлетворения собственных интересов. Настойчивое стремление победить в противостоянии опирается на более чем убедительные аргументы, а также на умение одного из оппонентов драматизировать и искусно подавать свои идеи в наиболее эффективном изложении, в форме вызова.

При этом не забывайте, что любое давление, в какой бы форме оно ни происходило, внезапно может обернуться против вас взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных межличностных отношений и очень негативной реакцией со стороны тех, кто неожиданно для себя вдруг окажется побежденным без попыток добиться реванша. Именно поэтому конфронтация, желание всегда считать себя правым оказывается непригодным стилем поведения в большей части межличностных конфликтов. Это не самый лучший вариант сохранения благоприятного морально-психологического климата в образовательной организации и создания условий эффективного взаимодействия ваших сотрудников.

Сотрудничество как стиль поведения в конфликте, так же как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию сторонами — участниками конфликта своих собственных интересов. Однако в отличие от конфронтации стиль сотрудничества предполагает не индивидуальный, а совместный поиск приемлемого для всех

решения, отвечающего устремлениям участников конфликта. А это оказывается возможным при проведении своевременной и точной диагностики возникшей проблемы, породившей конфликтную ситуацию. Кроме того, выявляются не только внешние проявления, но и скрытые причины конфликта, а также готовность сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Сотрудничество чаще всего используют люди, воспринимающие конфликт в качестве абсолютно нормального явления социальной жизни или же как потребность решения определенной проблемы без нанесения какого-либо ущерба другой стороне. Возможность сотрудничества в конфликтных ситуациях появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая конфликт, является важной для всех сторон и каждая из них не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно одинаковый ранг или совсем не обращают внимания на разницу в своем служебном положении;
- все стороны конфликта хотят добровольно и равноправно обсудить спорные вопросы для того, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного для всех решения значимой проблемы;
- стороны — участники конфликта доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями своих оппонентов, то есть поступают как уважающие друг друга партнеры.

Выгода применения стиля сотрудничества очевидна: каждая из сторон — участников конфликта получает максимальную пользу при минимальных потерях. Однако и такой путь по-своему тернист. По мере продвижения к положительному исходу конфликта он требует значительных затрат времени и терпения, мудрости и дружеского расположения. Каждый из участников должен четко выражать и аргументировать свою позицию, уметь внимательно выслушивать своих оппонентов, объясняющих свои интересы в данном вопросе. Необходимо буквально на ходу выработать альтернативные решения и согласовывать свой выбор в ходе переговоров по взаимоприемлемому решению. А лучшей наградой за такие усилия послужит конструктивный, устраивающий все стороны результат, совместно

найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия в организации.

Компромисс как стиль поведения в конфликте можно назвать золотой серединой. Он означает расположенность сторон — участников конфликта к взаимному урегулированию разногласий на основе уступок и достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромисс в равной степени предполагает активные и пассивные действия оппонентов, приложение их индивидуальных и коллективных усилий. Этот стиль предпочтителен тем, что обычно он преграждает путь к недоброжелательности и позволяет хотя бы отчасти удовлетворить притязания каждой стороны, вовлеченной в конфликт. К компромиссу обращаются в тех случаях, когда:

- всем участникам конфликта хорошо известны его причины и ход развития, чтобы они могли судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех положительных и отрицательных сторонах собственных интересов;
- одинаковые по должностному положению конфликтующие стороны имеют взаимоисключающие интересы; они сознают необходимость смириться с существующим положением дел и расстановкой сил, а также готовы довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта обладают разным рангом, но склоняются к достижению договоренности для того, чтобы выиграть время и сберечь силы или же не идти на разрыв отношений и избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценившие сложившуюся ситуацию, корректируют свои собственные цели с учетом изменений, произошедших в процессе конфликта;
- другие стили поведения в конкретном конфликте не приносят совершенно никакого эффекта.

Способность человека к компромиссу является признаком реализма и высокой культуры общения, то есть качеств, высоко ценимых в практике управления людьми. Компромисс — это, конечно, хорошо, но есть одна тонкость. Не торопитесь прибегать к нему без особой нужды. В случае поспешного принятия устраивающего всех компромиссного решения вы тем самым прерываете обстоятельное обсуждение насущной проблемы и искусственно сокращаете время

на творческий поиск разумных альтернативных решений и оптимальных вариантов. Поэтому перед использованием компромисса в каждом конкретном случае всякий раз необходимо проверять, так ли он эффективен, например, по сравнению с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Способы разрешения противоречий

Принципиальное значение для завершения конфликта имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него, которая может зависеть от следующих факторов:

- личностные психологические особенности оппонента;
- уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственный урон;
- наличие должностного статуса оппонента;
- возможные последствия для всех участников;
- значимость проблемы, способствовавшей возникновению конфликта;
- продолжительность конфликта.

Итак, стратегия разрешения возникшего конфликта напрямую связана с выбором способа действий, которые соответствуют стилю конфликтного поведения. Кроме того, в расчет принимаются и другие существенные обстоятельства, которые сводятся к использованию различных мер стимулирования. Например, убеждение или принуждение.

При урегулировании любого возникшего в организации конфликта основной задачей руководителя является придание ему функционально-положительного характера и минимизация ущерба от его негативных последствий, которые неизбежны при любом конфликте. Поэтому в процессе урегулирования все участники должны проявлять честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, выражать общую заинтересованность в разрешении возникшего противоречия и прикладывать совместные усилия к поиску оптимального решения на основе стабильного согласия всех сторон — участников конфликта. И заметьте, что согласие еще совсем не означает единогласия, то есть полного совпадения позиций всех оппонентов.

Кроме того, следует также учесть, что конфликт вовсе не обязательно может быть разрешен полностью. В некоторых случаях вполне приемлемо и его частичное урегулирование. При полном разрешении конфликта достигается исчерпывающее устранение всех причин, способствовавших возникновению конфликтной ситуации, а при частичном — происходит только поверхностное ослабление разногласий, которые могут вновь возникнуть в любой момент.

При полном разрешении конфликтная ситуация меняется кардинально. Происходит ее трансформация в самом сознании оппонентов. Например, образ врага трансформируется в образ друга. Вместо психологической установки на борьбу возникает новая установка на сотрудничество и примирение со своим бывшим оппонентом. При частичном разрешении причины конфликта никуда не исчезают. Происходит только внешнее изменение конфликтного поведения сторон. При этом полностью сохраняются внутренние побуждения к продолжению открытого противостояния, которое сдерживают только разумные волевые аргументы или вмешательство авторитетного посредника, имеющего влияние на участников конфликта. Принимаемые меры вмешательства в конфликт направлены на убеждение сторон-участников к прекращению враждебных действий против друг друга, исключение поражения одной из конфликтующих сторон и указание конкретных средств, способствующих их взаимопониманию.

Каждый из участников конфликта выбирает для себя наиболее приемлемый, доступный и приоритетный способ разрешения конфликта с учетом интересов своих оппонентов и параметров их поведения. Не всякий стиль поведения и способ разрешения подходит к конкретному конфликту.

Относительно поведения в конфликте под стилем общения человека понимается его манера поведения и совокупность характерных для него приемов и способов преодоления конфликтных ситуаций. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на заключительном этапе. Различают пять основных стратегий: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Соперничество заключается в навязывании оппоненту решения, предпочтительного для себя. Оно бывает оправданно в тех случаях,

когда предлагаемое решение имеет явно конструктивный характер, видна выгодность результата для всей организации, а не для отдельного человека, исход борьбы представляет важность для человека, использующего данную стратегию или у участника конфликта отсутствует время на уговоры своего оппонента.

Многие считают такую стратегию ущербной для решения проблем, поскольку она не предоставляет оппоненту возможности реализовать свои интересы. При этом на практике существует множество примеров, когда соперничество оказывается наиболее эффективным. Применение стратегии соперничества оказывается целесообразно в экстремальных и принципиальных случаях, при дефиците времени или высокой вероятности опасных последствий. Например, человека, пытающегося захватить чужую территорию, целесообразно останавливать жесткой стратегией, а не воззваниями к совести.

А вот компромисс состоит в желании участников завершить конфликт частичными уступками друг другу. Он характеризуется отказом оппонентов от части ранее выдвигавшихся требований и готовностью признать претензии своего соперника частично обоснованными, а также готовностью простить его. Компромисс оказывается эффективен в тех случаях, когда одна из сторон понимает, что он и его оппонент обладают примерно равными возможностями или же в конфликте обнаруживаются взаимоисключающие интересы. Кроме того, он срабатывает, если стороны удовлетворены временным решением проблемы или существует угроза больших потерь.

На сегодняшний день компромисс является одной из наиболее часто применяемых стратегий завершения конфликта. При этом шаги навстречу друг другу, которые делает каждая сторона-участник, позволяют достичь асимметричного или симметричного соглашения. При асимметричном одна из сторон уступает своему оппоненту больше, чем другая, а при симметричном — стороны делают друг другу примерно равные взаимные уступки. Основная ценность компромисса состоит в том, что он может быть достигнут и в тех случаях, когда оппоненты выбирают разные стратегии, а это достаточно частое явление.

Все это делает компромисс широко распространенным способом разрешения конфликтов, что объясняется достаточно просто.

Большинство происходящих конфликтов характеризуются высокой динамикой происходящих в них событий и сопряжением сил участников. А это требует определенного равновесия и учета не только факторов, ведущих к сотрудничеству, но и разрушающих дружеские отношения, порождающих конкуренцию, противоборство и обострение межличностных отношений.

Частое обращение сторон-участников к компромиссу свидетельствует о том, что не существует универсальных средств разрешения конфликта. Любой из способов как совокупность приемов и правил может иметь свои ограничения в зависимости от сложившейся ситуации, участников конфликта и поставленных перед ними задач. Компромисс считается удобным способом разрешения конфликта, поскольку не противостоит другим способам урегулирования и не исключает их совместное использование.

Приспособление или уступку можно рассматривать как добровольный или вынужденный отказ оппонента от дальнейшей борьбы и сдачи занимаемых позиций. Принять такую стратегию оппонентов вынуждают различные мотивы. Например, одна из сторон осознала свою неправоту или существует необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом (например, в случае сильной зависимости от него). Кроме того, выясняется незначительность самой проблемы или же предполагается нанесение значительного ущерба, полученного в ходе противостояния, а также возникает угроза еще более серьезных негативных последствий конфликта. При отсутствии шансов на другой исход и давлении третьей стороны также оправдано применение этой стратегии. В некоторых ситуациях действительно легче всего уступить своему оппоненту по принципу 3D: «Дай дураку дорогу».

Избегание, то есть уход от решения проблемы, является попыткой ухода от конфликта при минимальных затратах. Он отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней уже после неудачных попыток реализации своих интересов с помощью активных стратегий. Скорее разговор идет не столько о разрешении, сколько о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся по времени конфликт. Способ избегания применяется при отсутствии сил и времени для разрешения возникшего противоречия, при

стремлении выиграть время и наличии определенных трудностей в определении линии своего поведения, а то и вовсе при нежелании решать возникшую проблему.

Многие считают сотрудничество наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Этот способ предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы. При этом другая сторона-участник рассматривается не как противник, а как союзник в поиске взаимовыгодного решения. Применение сотрудничества наиболее эффективно при сильной взаимозависимости оппонентов, склонности обоих игнорировать различие во власти, важности решения для обеих сторон, а также непредубежденности сторон — участников конфликта. Сотрудничество является результативным способом разрешения противоречий в организациях, в которых допускается открытое коллективное обсуждение проблем и взаимное согласие на достижение всеми участниками конфликта своих интересов.

Сочетание различных стратегий определяет, каким способом может разрешиться противоречие, лежащее в основе возникшего конфликта. С точки зрения практики управления психологи указывают на необходимость разрешения (то есть урегулирования) конфликта, а не подавления его. Среди наиболее приемлемых способов они выделяют компромисс и интеграцию. Под интеграцией понимается принятие нового решения, при котором выполняются условия обеих сторон — участников конфликта, причем ни одна из них не несет серьезных потерь. По-другому этот способ разрешения конфликта называется «сотрудничество».

Интересно, что при определенных условиях одна из конфликтующих сторон может воспользоваться несколькими (а то и всеми!) способами разрешения конфликтов. Именно поэтому нельзя выделить ни один из пяти стилей поведения в конфликте и, соответственно, способов их разрешения и признать тот или иной наилучшим или наихудшим. Исходя из конкретной ситуации, руководитель должен научиться сознательно выбирать и применять любой способ. У каждого из нас имеются свои предпочтения, и поэтому чаще всего мы склоняемся к какому-то одному способу. Вообще-то это серьезная ошибка руководителя в управлении конфликтами в своей организации. Но если уж так сложилось, то необходимо помнить о том, что

тот способ, который вы чаще других используете в своей управленческой деятельности, должен позволять вам чувствовать себя раскованно и свободно в своих действиях.

В отношениях между руководителем и подчиненным многие конфликты заканчиваются уступкой, чаще всего подчиненного, в полноту меньше конфликтов завершается компромиссом, и совершенно незначительное число конфликтов заканчивается установлением сотрудничества.

На практике способы разрешения конфликта реализуются через силовое подавление одного из оппонентов или путем переговоров (компромисс, сотрудничество, уступка). Под силовым подавлением понимается продолжение применения стратегии соперничества, то есть более сильная сторона достигает своих целей и добивается от своего оппонента отказа от первоначальных требований, а уступившая сторона выполняет требования и приносит извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. В тех случаях, когда стороны понимают, что возникшая проблема является важной для каждой из них и заслуживает того, чтобы ее решили с учетом взаимных интересов, используются переговоры.

В преддверии переговорного процесса необходимо нормализовать межличностные отношения оппонентов. Одним из приемов, которые позволяют это сделать, является техника ПРИСН, предложенная социальным психологом Ч. Осгудом и успешно применяемая при разрешении конфликтов любого уровня. Метод ПРИСН включает в себя следующие правила.

- Необходимо сделать искреннее публичное заявление о том, что одна из сторон — участников конфликта хочет остановить его эскалацию.
- Важно объяснить, что примирительные шаги обязательно будут сделаны, и сообщить о том, что, как и когда будет предпринято.
- Необходимо выполнить данное обещание.
- Необходимо побуждать своего оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения своих обещаний.
- Все уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, когда оппонент не отвечает вам взаимностью, но они не должны приводить стороны к увеличению уязвимости.

В основе стратегии компромисса лежит технология уступок сближения, называемая «торг». Компромисс имеет свои недостатки. Например, споры по поводу позиций сторон приводят к урезанным соглашениям, и создается почва для возникновения уловок. Кроме того, возможно ухудшение отношений сторон вследствие появления угроз и давления на одного из оппонентов. При наличии нескольких сторон торг только усложняется. Таким образом, компромисс является хорошим зонтиком, но плохой крышей. Но, несмотря на это, в практической деятельности людей компромисс применяется достаточно часто, а для его достижения используется техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

- необходимо сделать заявление о том, что конфликт является невыгодным для обеих сторон;
- нужно выдвинуть предложение о прекращении конфликта;
- стороны — участники конфликта должны признать допущенные ими ошибки, которые наверняка присутствуют;
- там, где это возможно, сделать уступку оппоненту в том, что не является для вас главным; например, в любом конфликте можно найти такие мелочи, в которых уступить вам будет легко или же можно уступить в серьезных, но не принципиальных для вас вещах;
- необходимо высказать свои пожелания о тех уступках, которые вы бы хотели получить от своего оппонента; здесь, как правило, речь идет о ваших основных интересах в конфликте;
- важно спокойно, без всяких негативных эмоций обсудить со своим оппонентом те взаимные уступки, о которых вы смогли договориться, и при необходимости скорректировать их;
- в том случае, если вам удалось договориться со своим оппонентом, необходимо каким-то образом зафиксировать окончание конфликтного столкновения.

Стратегию сотрудничества целесообразно осуществлять по методу принципиальных переговоров, который сводится к отделению человека от проблемы; акцентированию внимания на интересах, а не позициях; предложению взаимовыгодных вариантов; использованию объективных критериев.

При отделении человека от проблемы нужно отделить свои межличностные отношения с оппонентом от возникшей проблемы. По-

кажите своему противнику готовность разобраться с существующей проблемой. Вы должны быть твердым по отношению к проблеме и мягким во взаимодействии с человеком.

Акцентируя внимание на интересах, а не позициях, задавайте вопросы: «Почему?» и «Почему нет?». Фиксируйте основные интересы всех сторон-участников и ищите среди них общие. Постарайтесь объяснить своему оппоненту необходимость и важность своих интересов, а также признайте его интересы частью проблемы.

Предлагая взаимовыгодные варианты, не ищите единственно верный ответ по поводу разрешения проблемы. Отделяйте поиск вариантов решения от их оценки и постоянно расширяйте круг поиска. Перед тем как заняться этим, выясните, что же предпочитает другая сторона — участник конфликта.

При использовании объективных критериев будьте открыты для доводов другой стороны. Важно оставаться принципиальным и не поддаваться внешнему давлению со стороны. Разделите проблему на части и по каждой ее части используйте только объективные критерии. Их должно быть несколько, и все они должны быть справедливыми.

Процесс разрешения конфликта является многоступенчатым и включает в себя: анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Аналитический этап разрешения конфликта предполагает сбор и оценку следующей информации об (о):

- объекте конфликта (материальный или социальный, делимый или неделимый, изымаемый или замененный, степень доступности для всех участников);
- оппоненте (общие данные и психологические особенности, его отношения с руководителем, его цели, интересы и позиция, правовые и нравственные основы выдвигаемых требований, совпадение или несовпадение ваших с ним интересов, опыт участия в конфликтах и допущенные ошибки);
- собственной позиции (ваши цели и ценности, интересы и действия в конфликте, правовая и нравственная оценка своих требований, их аргументированность и доказательность, уже

допущенные вами ошибки и возможность их признать перед своим оппонентом);

- причинах и поводах, непосредственно способствовавших возникновению конфликта;
- окружающей социальной среде (сложившейся в организации общей ситуации, задачах организации и влиянии на решение оппонента, реакции руководителя и всего коллектива на возникший конфликт);
- вторичной рефлексии (представления о том, как оппонент воспринимает весь конфликт, и ваше собственное представление о возникшем конфликте и способах его разрешения).

Источниками этой информации являются личные наблюдения, беседы с коллективом, его неформальными лидерами, друзьями и друзьями своего оппонента, не желающими оставаться равнодушными свидетелями конфликта, и т.д.

После анализа и оценки конфликтной ситуации необходимо спрогнозировать различные варианты ее разрешения и определить для себя те способы, которые в полной мере соответствуют вашим интересам и сложившейся ситуации. Например, попробуйте спрогнозировать наиболее и наименее благоприятное развитие событий, а потом то, как разрешится возникший конфликт, если вы просто прекратите свои активные действия.

Обеим сторонам — участникам конфликта необходимо определить и признать критерии его разрешения, к которым относятся: правовые нормы, нравственные принципы, мнение авторитетных лиц, наличие аналогичных проблем в истории организации и традиции их разрешения. Реализация намеченного плана действий проводится в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. При необходимости возможна коррекция ранее намеченного плана. Например, оппоненты могут возвратиться к обсуждению отдельных вопросов, выдвижению новых аргументов и альтернативных путей решения проблемы, обсуждению дополнительных уступок или обращению к посредникам.

Контроль над эффективностью своих собственных действий предполагает критические ответы самому себе на такие вопросы, как: «Зачем я в этом участвую?», «Чего я хочу добиться?», «Что затрудняет реализацию намеченного ранее плана действий?», «Справедливы

ли мои действия по отношению к моему оппоненту?», «Какие действия необходимо предпринять для устранения всевозможных помех в разрешении конфликта?» и т.д.

По окончании конфликта необходимо проанализировать свои собственные ошибки, обобщить полученные знания и опыт, попытаться нормализовать межличностные отношения с бывшим оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими людьми, постараться минимизировать отрицательные последствия конфликта в своем психологическом состоянии, трудовой деятельности и поведении.

Этапы регулирования конфликтов

Успешный руководитель организации должен не просто в совершенстве овладеть методикой урегулирования конфликтов, но и внедрить ее в межличностные отношения своих подчиненных. Например, руководитель образовательной организации может это сделать с помощью проведения тематического педагогического совета.

Итак, методика урегулирования конфликта состоит из шести этапов.

Этап 1. Психологическая подготовка.

В первую очередь при возникновении конфликта нужно выявить истинные мотивы поведения конфликтующих сторон, которые они очень часто тщательно скрывают и предъявляют только в форме претензий. Важно сформулировать истинную причину конфликта и выявить источник его возникновения.

Участникам конфликта бывает трудно, а то и вовсе невозможно быть объективными. Особенно это касается той стороны, которую втянули в конфликт с помощью провокации или же ненамеренно. В этом случае решающую роль может сыграть непредубежденная позиция посредника, например руководителя участников конфликта.

Ситуация конфликта может вызвать тяжелую психологическую атмосферу, в которой каждая из сторон-участников будет искать поддержку в близком окружении, нарушая тем самым нормальную

деловую обстановку в коллективе. Для того чтобы выявить истинные причины конфликта, необходимо реально оценить свои действия и быть при этом максимально объективным и честным перед самим собой. Такие действия всех сторон — участников противостояния на этом этапе позволят погасить конфликт в самом начале его возникновения.

Но необходимо помнить о том, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. Этот же конфликт через определенное время может разгореться с новой силой. Поэтому все же необходимо выявить ту проблему, которая вызвала конфликт, а сделать это бывает совсем нелегко.

Этап 2. Определение истинной проблемы.

Чаще всего конфликты приобретают такую форму, которая либо скрывает истинную причину их возникновения, либо придает им совершенно неожиданный облик. Обычно истинная проблема, породившая причину конфликта, не лежит на поверхности межличностных отношений, и, чтобы выявить ее, необходимо как следует изучить ситуацию, а то и вовсе провести настоящее исследование.

В коллективе взаимоотношения сотрудников могут быть настолько переплетены, что выявить истинную проблему бывает достаточно трудно, поэтому руководителю необходимо набраться терпения и всесторонне исследовать возникший в организации конфликт. К тому же и сами его участники часто не могут или просто не желают знать истинную проблему. Вам никогда не удастся полностью уладить конфликт, пока не понят смысл истинной его причины, пока она не сформулирована ясно и понятно для всех сторон — участников конфликта. Таким образом, этот этап заканчивается четкой формулировкой проблемы.

Этап 3. Поиск возможных вариантов.

Установление истинной проблемы возникновения конфликта является важнейшей предпосылкой успешного его урегулирования, но только предпосылкой, а еще не гарантией. Достаточно часто оппоненты используют свое знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт, для одержания победы над соперником. Даже несмотря на свою неправоту, они ведут борьбу до победного конца. Например, одна из сторон — участников конфликта либо вводит в заблуждение

посредника, пытающегося уладить конфликт, либо изматывает своего оппонента и добивается прекращения конфликта на выгодных для себя условиях. Но такая победа одной из сторон-участников является лишь иллюзией, потому что вторая сторона может просто затаиться и выжидать момент для возобновления конфликта в благоприятной для себя ситуации с тем, чтобы свести счеты с противником и отомстить за свое прошлое поражение. Очевидно, что такой конфликт нельзя считать урегулированным. При такой мнимой победе, так же как и при неурегулированном конфликте, отношения между оппонентами сохраняются агрессивными, хотя сама агрессия в отдельных случаях может быть тщательно замаскирована.

В конфликтах сложно найти победителя, поскольку все они в той или иной степени приносят различные потери обеим сторонам. Конфликт подлежит урегулированию только на основе знаний об истинной проблеме, вызвавшей его. Скорее всего, конфликтующие стороны не могут быть полностью удовлетворены результатом его урегулирования, но для руководителя организации важнейшим признаком разрешения противоречия станет тот факт, что оппоненты смогут сохранить нормальные межличностные отношения.

Действительная реальность жизни настолько сложна, что любой возникший в организации конфликт может иметь сразу несколько причин и развиваться в самых различных направлениях. Но в этом случае его урегулирование может происходить различными путями. Таким образом, конфликт может иметь сразу несколько вариантов решения.

Необходимыми качествами, играющими позитивную роль при урегулировании конфликтов, являются твердость позиций конфликтующих сторон, их принципиальность и непреклонность. Но в реальных условиях достаточно часто требуется умение отступить и сменить конфронтацию на компромисс. А это обстоятельство вызывает потребность выбора из множества различных вариантов наиболее приемлемого для каждого из оппонентов варианта урегулирования конфликта. Поэтому все стороны — участники конфликта должны уметь и (главное!) иметь желание находить такие варианты, а также владеть различными способами выбора наиболее подходящего для данных условий реального урегулирования возникшего конфликта.

Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта.

Разрабатывать различные варианты урегулирования конфликта могут как сами противоборствующие стороны, так и привлеченный посредник, в качестве которого может выступить их непосредственный руководитель, специалист-психолог или коллега по работе. Разработать-то варианты решения конфликта несложно, а вот выбрать из них наиболее реальный для данных условий совсем не просто, потому что лучший вариант для одного оппонента, как правило, оказывается совершенно неприемлемым для другого. Поэтому правильнее выбрать не лучший вариант, а наиболее реальный и приемлемый для обеих сторон. Такой вариант, который принесет наименьшие потери для каждой из сторон и при котором создаются условия для перехода от конфликтного противостояния к процессу решения и урегулирования конфликта. Как бы там ни было, но при таком урегулировании обе его стороны-участницы что-нибудь да потеряют, но это единственный способ обойти тупиковую ситуацию и урегулировать конфликт.

Привлечение к процессу урегулирования посредников поможет в кратчайшие сроки разработать различные варианты решения проблемы и отобрать из них наиболее приемлемый вариант для всех противоборствующих сторон. Если же оппоненты, участвующие в конфликте, являются опытными людьми, то они успешно смогут сделать это и сами. Например, вспомнив опыт решения аналогичных конфликтов, в которых они принимали непосредственное участие.

Таким образом, оценив наиболее приемлемый вариант решения конфликта и выбрав самый рациональный из них, можно использовать традиционные методы отбора (например, метод попарных сравнений), получившие применение в практике управления персоналом.

Этап 5. Процесс урегулирования конфликта.

Если противоборствующие стороны не общаются между собой, то конфликт невозможно урегулировать. Например, на начальной стадии оба оппонента настолько раздражены, что не желают видеть друг друга. В этом случае их межличностное общение может проходить через посредника, в роли которого выступит третья сторона. Она-то как раз и сообщит участникам все возможные варианты решения возникшей проблемы.

Межличностное общение является важнейшим инструментом урегулирования существующего конфликта. После смягчения посредником остроты конфликта противоборствующие стороны должны встретиться для обсуждения приемлемых для себя вариантов его решения. Межличностные контакты сторон и информирование о своих намерениях оппонента являются обязательным условием разрешения любой проблемы. Именно с помощью межличностного общения каждое действие одной стороны доводится до сведения другой. Общение проясняет позиции сторон — участников конфликта, делает их прозрачными и понятными друг для друга.

Такие чувства, как гнев, нервозность и оскорбительный тон общения, мешают разрешению конфликтов, затягивают их, а иногда даже делают невозможным сам процесс урегулирования. Умение слушать (и слышать!) своего оппонента и понимать его является необходимым условием успешного урегулирования любого конфликта. Интересно, что природа человека такова, что он просто не может слушать того, кто не слышит его. А слушать по-настоящему могут очень немногие люди. Это своего рода дар! Тем более в состоянии конфликта! Чаще всего в реальном общении происходит так: когда говорит одна сторона, то другая ее не слушает (хотя и делает вид!). Просто оппонент занят подготовкой и формулировкой своих предложения и условий, которые необходимо изложить после того, как закончит говорить его оппонент. Но это ни в коем случае нельзя называть общением!

В процессе межличностного общения обязательно необходимо убедиться в том, что оппонент вас понимает. Если поведение оппонента не соответствует вашему предложению и он на него не реагирует, то можете не продолжать свое эмоциональное выступление, потому что вас просто не слышат. Попробуйте набраться терпения и сформулировать свое предложение вновь и вновь до тех пор, пока оно не будет услышано и понято вашим оппонентом.

Этап 6. Завершение процесса урегулирования.

В процессе урегулирования конфликта все стороны-участники объективно оценивают друг друга и предпринимают определенные усилия для сохранения доконфликтных межличностных отношений. Для урегулирования необходимо признание обеими сторонами личности друг друга и наличия собственных интересов у каждой

стороны. Кроме того, каждый из оппонентов должен иметь желание урегулировать проблему, сохранив при этом нормальные деловые отношения. Если у участников конфликта нет желания сохранить сложившиеся до конфликта межличностные отношения, то не будет и заинтересованности в его урегулировании.

Каждый конфликт считается урегулированным, если после его разрешения сохранились нормальные взаимоотношения между конфликтующими сторонами.

Управление конфликтной ситуацией в школе

Разрешение конфликтов, безусловно, дело хорошее. Неуправляемых конфликтов просто не бывает. Рассмотрим в этой части книги особенности управления конфликтными ситуациями в образовании, опишем, какими личностными качествами должен обладать в этой связи руководитель школы.

Поведение руководителя в условиях конфликта

Существует три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивная, деструктивная и конформистская.

Конструктивная модель поведения характеризуется тем, что человек стремится уладить конфликт. В этом случае руководитель нацелен на поиск приемлемого для себя решения. Ему свойственны выдержка и самообладание. Он доброжелателен к своему сопернику, открыт и искренен, лаконичен и немногословен в межличностном общении.

Деструктивная модель поведения характеризуется тем, что человек постоянно стремится к расширению и обострению конфликта, он унижает своего оппонента, негативно отзываясь о нем, проявляет к нему подозрительность и недоверие, грубо нарушает общепринятую этику межличностного общения.

Конформистская модель характеризуется тем, что человек ведет себя пассивно. Он склонен к уступкам и непоследователен в своих оценках, суждениях и поведении. Такой человек уходит от острых вопросов и легко соглашается с точкой зрения своего оппонента.

Выбор той или иной из перечисленных моделей обусловлен предметом конфликта, условиями конфликтной ситуации, особенностями межличностных отношений сторон и индивидуально-психологическим состоянием оппонентов. Поведение личности определяют действия сторон — участников конфликта, его динамика и способы разрешения.

Конструктивная модель является самой желательной и необходимой. Деструктивная способна преобразовать конструктивный конфликт в деструктивный. Именно поэтому она считается нежелательной и даже вредной, заводящей любой конфликт в тупик. Конформистская модель способствует развитию агрессивности участника конфликта и во многом провоцирует ее, но при этом она может играть и положительную роль. В тех случаях, когда противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, конформистское поведение личности приводит к быстрому затуханию и разрешению существующего конфликта.

В качестве примера конструктивной модели поведения личности в конфликтной ситуации можно привести двухмерную модель, разработанную К. Томасом и Р. Киллменом. В ее основе лежат ориентации сторон-участников не только на свои интересы, но и на интересы соперника.

Каждый из участников любого конфликта непременно оценивает и соотносит свои интересы с интересами своего оппонента. Например, он сознательно выбирает определенную стратегию поведения: уклонение, конфронтацию, компромисс, приспособление или сотрудничество. При нормальных условиях достижение интересов сторон происходит неосознанно, и поэтому поведение в конфликте

сопряжено с мощным эмоциональным перенапряжением и во многом носит спонтанный характер.

Оценка интересов сторон — участников конфликта является качественной характеристикой их поведения. В модели Томаса-Киллмена она дополняется таким количественным показателем, как уровень направленности на интересы, который может быть низким, средним или высоким.

При проведении анализа конфликтов необходимо помнить, что уровень направленности на свои собственные интересы или интересы оппонента во многом зависит от:

- предмета конфликта;
- особенностей межличностных отношений и степени заинтересованности участников конфликта в сохранении хороших отношений;
- индивидуально-психологических особенностей оппонентов.

Большую роль в поведении личности в конфликтной ситуации играет необходимость сохранения межличностных отношений со своим оппонентом. Если для одной из сторон личные отношения (например, дружба и сотрудничество) не являются необходимостью, то ее поведение в конфликте будет носить деструктивный характер (например, соперничество и борьба). Желание сохранить хорошие межличностные отношения с оппонентом является следствием конструктивного поведения и направленности его на компромисс, сотрудничество, уклонение или приспособление.

Важным обстоятельством, определяющим поведение личности в конфликте, являются индивидуальные особенности психологического состояния конфликтующих сторон. Различают пять типов конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный.

Демонстративный тип всегда хочет быть в центре внимания и любит хорошо выглядеть в глазах других людей. Его отношение к другим людям определяется тем, как они сами к нему относятся. Такому человеку легко даются поверхностные конфликты, при этом он хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Он любит свои страдания и стойкостью. Его рациональное поведение выражено слабо, потому что он охвачен эмоциями. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает

в жизнь. Он избегает кропотливой систематической работы. Такой человек не уходит от конфликта, а в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо, при этом он сам часто оказывается источником противоречия, но не считает себя таковым.

Ригидный тип конфликтной личности в общении очень подозрителен. Он обладает завышенной самооценкой и постоянно требует подтверждения собственной значимости. При этом часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Он прямолинеен и негибок. Такой человек с большим трудом принимает точку зрения окружающих его людей и не очень считается с их мнением. Почтение к себе со стороны окружающих воспринимает как нечто должное, а выражение недоброжелательства — как обиду. Он не самокритичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив и повышенно чувствителен по отношению как к мнимой, так и действительной несправедливости.

Неуправляемый тип конфликтной личности импульсивен. Он недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека сложно предсказать. Часто он ведет себя вызывающе и агрессивно, а в запале не обращает внимания на общепринятые нормы межличностного общения. Для него характерен высокий уровень притязаний. Он несамокритичен и во многих неудачах и неприятностях склонен обвинять других, а не себя. Еще он не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить в жизнь свои планы. У него недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами, а из прошлого опыта он извлекает мало уроков.

Сверхточный тип слишком скрупулезно относится к работе. Он предъявляет завышенные требования к себе и к окружающим людям. Причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он просто придирается. Он обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям и склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда такой человек вдруг порывает отношения со своими друзьями и знакомыми лишь потому, что ему показалось, что его обидели. Он страдает сам от себя. Переживает свои просчеты, неудачи и подчас расплачивается за них болезнями (например, бессонницей или головными болями). Он сдержан во внешних и особенно эмоциональных проявлениях

и при этом не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в коллективе.

Бесконфликтный тип личности неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив и характеризуется некоторой непоследовательностью в поведении. Он ориентируется в ситуациях на сиюминутный успех и недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих и излишне стремится к компромиссу. Он не обладает достаточной силой воли, не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих его людей.

Технологический аспект

Технологию управления процессом протекания конфликта можно рассматривать с двух сторон. В первую очередь необходимо заметить, что конфликтующие стороны на протяжении всего периода продолжают управлять своим поведением. Такая сторона конфликтного взаимодействия носит чисто психологический характер. Эмоциональное возбуждение оппонентов мешает им понять друг друга. Оно не позволяет им четко и доходчиво изложить свои мысли. Чаще всего они просто не слушают друг друга, и поэтому управление эмоциями сторон — участников конфликта является одним из главных условий на пути к разрешению конфликта.

Кроме того, управление конфликтом может осуществляться извне и носить чисто организационный характер. Субъектом такого управления будет третья сторона конфликта, то есть непосредственный руководитель конфликтующих сторон.

Технологией управления поведением в конфликте противоборствующих сторон принято считать совокупность методов психологического сдерживания. Они направлены на обеспечение конструктивного взаимодействия субъектов конфликта и применяются на основе самоконтроля эмоций и соблюдения норм организационной культуры, а также этики деловых межличностных отношений.

В конфликтном взаимодействии контроль над эмоциями можно осуществлять при помощи различных технологий избавления от гнева. Например, можно воспользоваться одним из следующих способов.

- *Визуализация.* Этот способ сводится к тому, что участнику необходимо представлять себя говорящим или делающим что-то в состоянии гнева. В результате он может увидеть себя как бы со стороны, что, как правило, стимулирует к проявлению сдержанности в собственном поведении.
- *Заземление.* Чтобы понять этот способ, нужно представить себе, что гнев, входящий в вас, представляет собой пучок отрицательной энергии. Затем эта энергия проходит по телу и спокойно спускается в землю.
- *Проецирование гнева и уничтожение его проекции.* В этом случае вы как бы излучаете свой гнев и проецируете его на воображаемый экран. А затем при помощи воображаемой пушки вы стреляете в него. Все это даст выход вашему желанию осуществить какие-либо насильственные действия, и с каждым выстрелом ваш гнев постепенно может исчезать.
- *Очищение энергетического поля или ауры вокруг себя.* Стоя или сидя сделайте несколько движений руками над головой, мысленно очищая энергетическую оболочку вокруг себя. Одновременно с этим заставьте себя почувствовать, что вы как бы вынимаете из себя раздражение и все другие отрицательные эмоции, а затем стряхиваете их с себя соответствующим движением рук.

Овладение обозначенными выше способами избавления от гнева и управления своими эмоциями достигается специальными тренировками.

Психологи разработали три правила самоконтроля эмоций, которые доступны каждому из нас и не требуют специальной подготовки.

Первое правило самоконтроля эмоций — спокойная реакция на эмоциональные действия своего оппонента. Если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения, то не входите в такое же состояние сами и попробуйте соблюдать эмоциональную выдержку. Удержавшись от первоначальной эмоциональной реакции, задайте себе такие вопросы: «Почему оппонент ведет себя так, а не как-то иначе?», «Каковы мотивы его поведения в данном конфликте?», «Связано ли такое поведение оппонента с его индивидуальными психологическими особенностями или это объясняется какой-то другой причиной?». Ответив на все эти вопросы, вы заставите свое сознание работать активнее и тем самым сможете дополнительно

защитить себя от эмоционального взрыва. Кроме того, вы дадите возможность своему противнику «выпустить пар» и сможете отвлечься от ненужной, а порой и вредной информации, которую оппонент сможет выплеснуть на вас в возбужденном состоянии. Постарайтесь найти причину конфликта и попытайтесь понять мотивы поведения своего соперника.

Вторым правилом самоконтроля эмоций является их рационализация и обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного межличностного общения. Следование этому правилу дает весьма значительный эффект. В процессе обмена содержанием переживаний соперники не только получают эмоциональную разрядку, но и осознают смысл происходящего вокруг них, обеспечивая тем самым дальнейшее позитивное разрешение возникшего конфликта.

Третье правило самоконтроля эмоций — поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основы конструктивного поведения. Для того чтобы в принципе исключить эмоциональные реакции своего оппонента, необходимо поддерживать высокий уровень самооценки как у себя, так и у своего соперника. Агрессивные эмоциональные реакции сторон — участников конфликта часто являются результатом занижения их самооценки.

Выделяют четыре типа поведения личности в процессе конфликтного противостояния: избегающий, уступающий, отрицающий, наступаящий. Носитель *избегающего типа* не желает обсуждать предмет конфликта или стремится изменить его. Причинами такого поведения может быть чувство вины или банальное непонимание сути проблемы. *Уступающий тип* предполагает соглашение на любое предложение, даже совсем невыгодное для человека. Причинами может быть желание избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтом, или попросту недооценка его предмета.

Обладатель *отрицающего типа* считает, что рассматриваемая проблема неактуальна, что возникший конфликт разрешится сам собой. Причинами такого поведения может быть отсутствие понимания сути проблемы или уход от дискомфорта, связанного с конфликтом. *Наступаящий тип* предполагает стремление к успеху любой ценой. Такому человеку необходимо принимать решения в свою пользу. Он отрицает все аргументы и разумные доводы соперника, действуя при этом напористо и агрессивно. Причиной такого поведения

может быть амбициозное стремление к победе любой ценой или же завышенная оценка предмета конфликта.

Благополучное разрешение возникшего межличностного конфликта зависит не только от степени владения навыками эффективного общения и управления эмоциями в конфликте, но и от владения манипулятивными технологиями.

Под манипуляцией понимается такой вид психологического воздействия, при котором происходит скрытое побуждение у другого человека к намерениям, не совпадающим с его истинными желаниями в данный момент. Манипулятивное воздействие на человека является нечестной формой давления для достижения своих целей. Оно отличается от открытого давления тем, что всегда выступает в скрытой форме. Приемами манипуляции являются:

- ссылка на авторитетное мнение;
- выдергивание отдельных фраз или пропуск слов (предложений) из текста, при котором меняется содержание истинного высказывания;
- уход от сути предмета конфликта и подмена истинных проблем надуманными;
- различные комплименты, намеки и лесть;
- перевод серьезной проблемы в шутку и превращение беседы в комедию, запугивание оппонента печальными последствиями.

Все это довольно простые приемы, но встречаются и более сложные:

- имитация решения проблемы (оппонент делает вид, что он очень заинтересован в разрешении конфликта);
- альтернативные формулировки вопросов (оппонент стремится убрать из предмета конфликта важные оттенки и подробности путем постановки прямолинейных вопросов, требующих ответа «да» или «нет»);
- сократовские вопросы (подготавливаются несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да», а затем задается основной вопрос, на который он по инерции тоже отвечает «да»);
- оттягивание решения проблемы с целью выигрыша времени для ее решения в свою пользу.

Существует целая система способов противодействия манипуляциям в конфликтных ситуациях. Например, в случае применения оппонентом манипулятивных приемов, основанных якобы на правилах приличия и принципах справедливости, можно использовать следующие способы противодействия:

- не берите на себя никакие лишние обязательства;
- если оппонент хочет получить от вас больше информации, то начните задавать ему уточняющие вопросы о том, что именно его интересует, для того чтобы не раскрывать свои карты;
- в случае возникновения затруднений, созданных оппонентом в процессе противостояния, скажите, что существует много трудностей для решения проблемы и что открылись совершенно новые обстоятельства, которые непременно нужно учесть;
- поняв, что вы можете стать жертвой манипуляции, скажите оппоненту, что вам нужно подумать, и в выигранное время проанализируйте все его слова и действия до мелочей, а также посоветуйтесь с посредником.

Если противник решился на применение манипуляций, направленных на унижение своего соперника, то можно воспользоваться следующими эффективными способами противодействия:

- возмущение по поводу использования оппонентом недостойных методов воздействия;
- скептическое отношение к оппоненту, наличие уверенности в своих силах;
- вежливое объяснение оппоненту, что он не совсем правильно вас понял;
- игнорирование провокационных вопросов, объяснение оппоненту, что он не совсем корректно формулирует проблему;
- равнодушное отношение как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента.

Взаимодействие оппонентов

Под управлением конфликтом понимается целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными личностями или группами, а также

развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт. Управление процессом протекания конфликта осуществляется одной из конфликтующих сторон или посредником. Сторона — участник конфликта осуществляет управление им, если она сама является его инициатором. Некоторые конфликты в организации протекают стихийно и не требуют специального управления ими. Они быстро разрешаются противоборствующими сторонами, пришедшими к согласию. Для руководителя организации важен конструктивный аспект, а целью управления конфликтами является предотвращение их деструктивных последствий и благополучное разрешение конструктивных конфликтов.

Каждый конфликт в своем развитии проходит три стадии: предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Управление процессом возможно на всех стадиях и включает в себя следующие функции: предвидение, или прогнозирование конфликта; профилактика, или предупреждение конфликта; организация управления; урегулирование, или разрешение; оценка последствий конфликта и подведение итогов.

Предвидение, или прогнозирование, конфликта является важнейшей функцией управления им на предконфликтной стадии. Она предполагает оценку ситуации в коллективе и выявление причин потенциальных конфликтов. На этой стадии изучаются объективные и субъективные условия и факторы взаимодействия между людьми, их индивидуально-психологические особенности и возможные изменения в организационной структуре.

Функция *профилактики, или предупреждения, конфликта* призвана не допустить его возникновения на предконфликтной стадии. Профилактика конфликтов основана на их прогнозировании. На основе информации, полученной о причинах назревающего нежелательного конфликта, руководитель может принять меры по его нейтрализации. Эффективное и грамотное управление социально-экономической системой организации уже само по себе является результативной мерой профилактики возникновения конфликтных ситуаций. Хорошо продуманная и научнообоснованная система управления всей образовательной организацией и ее персоналом обычно исключает появление условий и факторов, которые вызывают деструктивные конфликты.

Функция *организации управления процессом протекания конфликта* осуществляется уже на конфликтной стадии. Она направлена на ослабление и сдерживание эскалации, расширения конфликта и обеспечение его развития в сторону разрешения. Эта функция предполагает организацию деятельности в первую очередь посредника, которая включает следующее:

- создание специального подразделения или введение отдельной должности в организации по урегулированию конфликтных столкновений, проведение психологической работы с конфликтующими сторонами;
- определение истинной проблемы и причины, способствовавшей возникновению конфликта;
- признание участниками конфликта установленных норм и правил конфликтного взаимодействия, которые бы удерживали поведение оппонентов в рамках приличия;
- направление процесса протекания конфликта в русло его урегулирования.

Управление процессом протекания конфликта осуществляется с помощью: информационных, коммуникативных, социально-психологических, административно-экономических технологий.

Информационные технологии управления конфликтом создают условия для получения наиболее исчерпывающей информации от противоборствующих сторон, исключают всевозможное искажение и старение информации, а также использование слухов.

Коммуникативные технологии призваны способствовать непосредственному общению между конфликтующими сторонами и их сторонниками, а также направлять общение в конструктивное русло. Кроме того, они предназначены для создания таких условий общения, в которых оппоненты смогут выслушать друг друга, не перебивая при этом противоположную сторону.

Социально-психологические технологии направлены на участие в разрешении конфликта формальных и неформальных лидеров, обладающих достаточным авторитетом. Кроме того, они должны способствовать какому-либо исключению афиширования конфликта, чтобы не создавать напряженности в работе организации, которая могла бы повлиять на работоспособность коллектива и ухудшить морально-психологический климат. Также

они предназначены для проведения бесед, убеждений и разъяснений.

К административно-экономическим технологиям управления относится различное передвижение кадров. Например, повышение или понижение в должности, перемещение по горизонтали, а также увольнение. К ним же относится использование методов материального и морального поощрения, наказания или перевод конфликтующих в разные подразделения.

Функция *урегулирования, или разрешения, конфликта* также осуществляется на конфликтной стадии и связана с его завершением. При этом разрешение конфликта может быть окончательным или временным. Окончательное разрешение достигается в случае устранения причины предмета конфликта, а временное происходит, если конфликтная ситуация затухает только на определенное время, так как причины ее возникновения полностью не устранены, а достигнут только частичный компромисс. Для того чтобы конфликт не разразился вновь, необходимо продолжать работу по устранению причин его возникновения.

При разрешении конфликтной ситуации необходимо учитывать различные предпосылки, к которым относятся:

- степень зрелости конфликта;
- понимание сторонами-участниками необходимости его разрешения;
- готовность посредника к урегулированию при наличии необходимых средств и ресурсов;
- четкое осознание негативных и позитивных последствий конфликта.

Также необходимо ясно представлять себе пути разрешения конфликтного взаимодействия. К ним относятся:

- уступка одной из сторон-участников, которая заключается в полном признании отсутствия претензий;
- взаимное примирение оппонентов, то есть уход или отказ от конфликта;
- достижение компромисса в результате взаимных уступок сторон;
- договоренность о сотрудничестве в результате признания проблемы, вызвавшей возникновение конфликта, и необходимости ее совместного решения в интересах обоих оппонентов;

- согласие на примирение одного из участников, то есть признание своей неправоты или отказ от продолжения дальнейшей борьбы.

Функция *оценки последствий конфликта и подведения итогов* осуществляется уже на послеконфликтной стадии и является завершающей в его управлении. В данном случае проводится анализ конфликта с момента его возникновения и до разрешения. Кроме того, делаются выводы о причинах возникновения и принимаются меры, противодействующие их новому возникновению. Также эта функция направлена на анализ различных негативных последствий конфликта для того, чтобы исключить их дальнейшее появление.

Особенно важным для посредника, которым может быть руководитель образовательной организации, является анализ негативных факторов принятия решений по урегулированию конфликта. Важнейшими факторами, приводящими к негативным последствиям его разрешения, являются следующие.

- Симпатии или антипатии к одной из конфликтующих сторон не должны отражаться на результатах разрешения конфликта, так как предвзятое отношение часто приводит к ошибочным решениям по урегулированию конфликта.
- Желание скорейшего разрешения конфликта приводит к видимости урегулирования без устранения причин его появления (а ведь такой конфликт может разгореться вновь).
- Стремление посредника извлечь из конфликта личную выгоду приводит к субъективной и предвзятой оценке причин и предмета конфликтной ситуации, а также к ошибочному решению по ее урегулированию.
- Учет заслуг и авторитета одного из оппонентов может оказать давление на принятие посредником решения по урегулированию конфликта.
- Отсутствие учета служебного положения хотя бы одного из оппонентов.
- Оказание давления со стороны субъекта управления конфликтом, которое направлено на принуждение одной из сторон к отказу от дальнейшей борьбы или необоснованной уступке оппоненту (при этом исход такого конфликта будет нежелательным для принуждаемого к уступке участника конфликта).

- Предоставление посреднику неполной или искаженной информации о причинах и предмете конфликта, а также о поведении конфликтующих сторон.
- Намеренное пренебрежение посредником неудобной ему информацией при принятии решения по урегулированию возникшего конфликта.
- Отсутствие условий для свободного выбора оппонентами вариантов их поведения в конфликте.
- Ущемление интересов посредника в результате исхода конфликта.

Учет этих факторов при управлении процессом протекания конфликтов способствует снижению остроты конфликтного противостояния, сокращает его продолжительность и значительно снижает вероятность появления негативных последствий в результате урегулирования различных конфликтов.

Методы, используемые в конфликтной ситуации

Управленческая деятельность в любой организации является целенаправленным влиянием на субъект и объект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации поставленных задач. Такое преодоление может быть связано с дисфункциональными конфликтами, возникающими вследствие допущенных управленческих ошибок, а также с конфликтами, спровоцированными для стимулирования творческой активности и внедрения инноваций. В этом случае может возникнуть необходимость искусственного усиления напряженности. Однако не стоит допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня, потому что всегда существует опасность дезорганизации деятельности всей организации. При этом (заметьте!) отсутствие функционально позитивных конфликтов в организации может породить самоуспокоенность, а «тишь и гладь» являются первыми врагами дальнейшего развития и процветания.

Руководителю необходимо сосредоточить свое особое внимание на управлении такими конфликтами, в которые коллектив втягивается в силу определенных обстоятельств, ошибок управления или других

посторонних сбоев. Такого рода конфликты должны разрешаться в кратчайшие сроки с минимальными потерями.

Управление конфликтами в организации является процессом целенаправленного воздействия на ее персонал для устранения причин, спровоцировавших конфликт, и нормализации поведения сторон-участников в соответствии с принятыми нормами межличностных деловых отношений.

Существует достаточно много методов управления конфликтами, которые укрупненно можно разделить на группы, каждая из которых имеет свою область применения: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на конкретного человека. Они состоят в правильной организации поведения личности, в умении высказывать и защищать свою точку зрения, не вызывая при этом защитной реакции со стороны своего оппонента.

Например, часто используется метод «Я-высказывание». Он заключается в передаче без каких-либо обвинений и требований к другому человеку определенного отношения к конкретному предмету, но так, чтобы тот изменил к нему свое отношение. Метод «Я-высказывание» позволяет отстаивать свою позицию, не превращая оппонента в противника. Особенно эффективно он работает в тех случаях, когда человек рассержен и чем-то недоволен. С помощью этого метода можно высказывать свое мнение о создавшейся ситуации и сформулировать какие-то принципиальные положения. Метод «Я-высказывание» особенно полезен в тех случаях, когда человек желает что-то передать другому, но при этом не хочет, чтобы тот воспринял его информацию негативно и перешел к активному противодействию.

Группа *структурных методов* преимущественно воздействует на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения различных функций, прав и ответственности, а также плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования сотрудников. К таким методам можно отнести:

- разъяснение требований к поручаемой работе;
- использование различных координационных механизмов;

- разработку или уточнение организационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

Например, разъяснение требований к поручаемой работе является одним из самых эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликта. Каждый подчиненный должен четко знать, в чем состоят его обязанности, ответственность и права. Этот метод реализуется с помощью составления соответствующих должностных инструкций и разработки других нормативных документов, которые регламентируют распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Метод использования различных координационных механизмов заключается в привлечении дополнительных людей, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы, возникшие между конфликтующими сторонами. Одним из самых распространенных механизмов является иерархия полномочий, приводящая в порядок межличностные взаимодействия людей. Например, если сотрудники имеют различные мнения по определенному вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись за разъяснениями к своему непосредственному руководителю за принятием конкретного решения по возникшей проблеме. Такой принцип единоначалия значительно облегчает использование иерархии в управлении конфликтной ситуацией, поскольку подчиненные по определению обязаны выполнять все решения своего руководителя.

Разработка или уточнение организационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации и направить их на достижение поставленных целей и выполнение задач. Создание обоснованных систем вознаграждения также применимо для управления конфликтной ситуацией. Справедливое вознаграждение очень позитивно влияет на поведение человека, буквально окрыляет его и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Однако необходимо проследить за тем, чтобы разработанная система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных сотрудников.

Межличностные методы предполагают необходимость выбора участниками конфликтной ситуации формы и стиля своего дальнейшего поведения для сведения к минимуму ущерба личным интересам. Вместе со стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление, уклонение, противоборство, сотрудничество

и компромисс, необходимо обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение выражается в попытках любой ценой заставить оппонента принять свою точку зрения. Человек, использующий этот стиль, совершенно не интересуется мнением других людей. Обычно он ведет себя очень агрессивно и для оказания влияния на других людей безоглядно использует власть. При этом стиль принуждения может быть эффективен в тех случаях, когда руководитель обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток же этого стиля заключается в подавлении «на корню» инициативы своих подчиненных и создании большой вероятности того, что некоторые важные факторы не будут учтены, так как представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль управления конфликтом может вызвать обоснованное возмущение, особенно у молодой и более прогрессивной части коллектива.

Решение возникшей проблемы означает признание различия во мнениях и готовность оппонентов ознакомиться с другими точками зрения. Это необходимо для того, чтобы понять причины конфликта и найти действенный путь, который окажется приемлем для всех сторон. Человек, использующий этот стиль, не стремится достигнуть своей цели за счет других людей, а пытается найти наилучший вариант. В сложных ситуациях, при которых разнообразие подходов и наличие точной информации являются существенными для принятия здравого решения, появление противоречивых мнений сторон — участников конфликта необходимо поощрять и управлять ситуацией с использованием этого стиля решения проблемы.

Существует алгоритм управления конфликтом через решение проблемы, осуществляемый в следующем порядке.

1. Сначала необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, нужно выявить приемлемые для всех конфликтующих сторон решения.
3. Сосредоточьте внимание на возникшей проблеме, а не на личностных качествах оппонента.
4. Создайте доверительную атмосферу, увеличив взаимное влияние и обмен необходимой информацией.
5. В процессе межличностного общения создавайте положи-

тельное отношение ко всем участникам конфликта, проявляя симпатию и выслушивая мнение своего оппонента. При этом сводите к минимуму любые проявления гнева и различных угроз.

Переговоры как метод управления конфликтами выполняют определенные функции, охватывая при этом многие аспекты деятельности сотрудников. Они представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для оппонентов решений. Проведение переговоров требует определенных условий:

- существования взаимной зависимости сторон — участников конфликта;
- отсутствия значительного различия в полномочиях оппонентов;
- соответствия стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- дополнительного участия в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

В своем развитии каждый конфликт проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно. Поэтому важно правильно рассчитать время проведения переговоров.

Ответные агрессивные действия как методы управления являются крайне нежелательными для преодоления конфликтов. Их применение приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции использования силы, в том числе грубой. Но тем не менее бывают ситуации, при которых разрешение конфликта возможно только описанными методами.

От эффективности управления конкретным конфликтом зависит намного больше в деятельности организации, чем может показаться на первый взгляд. Например, масштаб дисфункциональных последствий, возможность последующих столкновений, устранение или сохранение причин, способствовавших возникновению конфликта. Для этого у руководителя есть принципиальное преимущество, которое обеспечивает ему стратегическое лидерство в ходе конфликта и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, а также обеспечивать их реализацию и проводить анализ результатов.

Существует три способа (метода) управления конфликтом: уход от проблемы, подавление и собственно управление.

Преимущество *способа ухода от конфликта* состоит в том, что необходимые решения принимаются оперативно. Этот способ применяется в тех случаях, когда конкретный конфликт не нужен и он не подходит к ситуации, сложившейся в организации на данный момент. Или в том случае, когда очень высоки издержки возможного конфликта. Кроме того, его целесообразно применять в следующих случаях:

- когда проблема, лежащая в основе конфликта, весьма банальна;
- имеются более важные проблемы, которые требуют решения;
- необходимо охладить разгоревшиеся страсти;
- требуется выиграть время для сбора нужной информации и ухода от необходимости принятия незамедлительного решения;
- требуется подключить другие силы для разрешения конфликта;
- присутствует страх перед оппонентом или надвигающимся конфликтом;
- когда время возникающего конфликта складывается неудачно.

К этому способу не следует прибегать в тех случаях, когда в основе конфликта лежит очень важная проблема или существует перспектива длительного существования основ такого конфликта.

Способ бездействия является разновидностью метода ухода от конфликта. В этом случае развитие событий отдается на откуп времени и как бы движется стихийно по течению. Такое бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, в тех случаях, когда невозможно предвидеть варианты развития событий и предсказать их последствия.

Метод уступок и приспособления также является разновидностью ухода от конфликта. В этом случае руководитель идет на уступки за счет уменьшения выдвигаемых требований. Метод используется в тех случаях, когда руководитель обнаруживает свою неправоту или когда предмет конфликта более важен для другой стороны, а не для вас. Кроме того, он применяется в случае необходимости минимизации потерь или когда превосходство явно находится у оп-

понента и вы проигрываете, а также в тех случаях, когда гармония и стабильность особенно важны для сохранения и поддержания межличностных взаимоотношений.

К этой группе способов относится и *метод сглаживания*, применяющийся в основном в организациях, ориентированных на коллективные методы деятельности. Он основан на убеждении в том, что различия между сталкивающимися сторонами не так значительны. При его использовании подчеркиваются общие интересы, искусственно преуменьшаются различия, а общие черты акцентируются. В таких случаях очень часто реальная проблема уходит на второй план.

Еще одним способом управления конфликтом является его *подавление*, которое используется в следующих ситуациях.

- Когда стечение различных социально-экономических или психологических обстоятельств делает невозможным развертывание данного конфликта.
- Если отсутствует желание участвовать в конфликте из-за боязни потери имиджа.
- Если по различным причинам невозможно вовлечение оппонента в активное противоборство.
- Когда имеет место дисбаланс сил и отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает слабую сторону повышенному риску или же вызывает неоправданные издержки.

Приемы, применяемые в таких случаях, включают в себя не только джентльменские формы воздействия на противоположную сторону. Например, используются кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй» или же подкуп. Отнюдь не редкими бывают проявления прямого обмана, создание различных дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления, провоцирования саботажа, распространения в коллективе негативных настроений и т.д.

Также эффективным может оказаться и *метод быстрого решения*. Его суть заключается в том, что проблема, способствующая возникновению конфликта, решается в кратчайшие сроки, почти мгновенно. И это становится возможным в тех случаях, когда:

- в результате сложившейся ситуации присутствует острый дефицит времени для принятия обстоятельного решения;
- одна из сторон конфликта существенно меняет свою позицию

под влиянием аргументов своего оппонента или в связи с получением новой информации;

- присутствует взаимное желание конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов договоренности;
- сама ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам его сторон-участников;
- существует уверенность оппонентов в том, что быстрое решение проблемы резко снизит издержки, возникающие в результате конфликта, по сравнению с другими сценариями разворачивания событий.

При *управлении конфликтом* наиболее рациональным и оправданным является использование всего спектра управленческих воздействий на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта. Существуют общие рекомендации по воздействию на конфликтную ситуацию.

В первую очередь необходимо признать само существование конфликта, то есть определить его участников, наличие у них противоположных целей и методов. При кажущейся простоте такие вопросы не так-то просто решаются. Многим из нас психологически сложно сознаться и заявить вслух, что человек по какому-либо поводу находится в состоянии конфликта со своим коллегой по работе. Бывает так, что конфликт существует довольно давно. Люди страдают от него, но в открытую не признают его наличие. Вот и получается, что каждый оппонент выбирает в отношении другого свою форму поведения, но совместного обсуждения и поиска выхода из сложившейся ситуации так и не происходит.

После признания самого факта наличия конфликта и невозможности его быстрого разрешения постарайтесь определить саму возможность проведения переговоров. Важно уточнить их вид: с посредником или без него. Личность посредника должна устраивать все стороны конфликта.

Следующим этапом является согласование процедуры переговоров. Необходимо определить, где, как и когда они начнутся, то есть оговорить место и процедуру проведения, а также время и сроки начала совместного обсуждения.

Затем нужно выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в определении самого предмета противо-

стояния. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению возникшей проблемы, уточняются позиции сторон — участников конфликта и определяются точки наибольшего разногласия и возможного сближения позиций оппонентов.

Далее следует разработка различных вариантов решения проблемы, способствовавшей возникновению конфликта. Каждый из оппонентов предлагает несколько своих вариантов разрешения ситуации с расчетом затрат по каждому из них и с учетом всевозможных последствий.

В конце концов в результате взаимного обсуждения стороны — участники конфликта должны принять какое-то согласованное решение. При этом целесообразно представить его в каком-то письменном виде, например договор о сотрудничестве или резолюция. В некоторых особо сложных или ответственных случаях необходимо составлять и принимать документы по окончании каждого этапа переговоров.

И наконец, необходимо реализовать принятое решение на практике. Если какие-либо совместные действия заканчиваются только принятием разработанного и согласованного решения, а вслед за этим ничего не происходит и не меняется, то такое положение может вызвать уже другой конфликт, более сильный и продолжительный. Причины, способствующие возникновению первоначального конфликта, не исчезают, а только усиливаются из-за невыполнения сторонами-участниками своих обязательств. Повторные переговоры обычно проходят намного сложнее, и поэтому конфликтующие стороны должны заранее продумать, каким образом организовать выполнение принятого решения, а также определить задачи каждого оппонента в реализации результатов переговоров и зафиксировать их в согласованном решении.

Неумение руководителя разрядить конфликтную обстановку, понять ошибки и просчеты сторон — участников конфликта может стать причиной постоянной напряженности. Руководитель должен уметь управлять любыми конфликтами. Делать это нужно еще до того, как напряжение станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства и выйдет из-под вашего контроля.

Обратите внимание на то, что у многих окружающих вас людей напрочь отсутствуют специальные навыки управления конфликта-

ми. Поэтому руководителю необходимо давать своим подчиненным самые разные рекомендации. В качестве основных рекомендаций относительно поведения человека в условиях конфликта можно воспользоваться следующими советами.

Умейте отделять главное от второстепенного. Это кажется несложным, но на практике все оказывается намного сложнее. Чаще всего в данном случае человеку помогает его интуиция. Но ведь человек способен анализировать! Поэтому вам необходимо регулярно проводить анализ конфликтов, возникающих в вашей жизни, разбирать мотивы своего поведения и пытаться понять, где присутствует что-то реально важное, а где просто собственные амбиции. Постарайтесь научиться отбрасывать все несущественное и помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее по мелочам. Умение отличать главное от второстепенного поможет каждому человеку найти правильную линию поведения в конфликте.

Сохраняйте внутреннее спокойствие. Этот принцип отношения к жизни отнюдь не исключает общей энергичности и активности человека. Все совсем наоборот! Он позволяет ему стать более деятельным и чутко реагировать на малейшие оттенки происходящих вокруг него событий и возникающих в его жизни проблем, не теряя при этом самообладания даже в наиболее критические моменты. Внутреннее спокойствие является своеобразной защитой от различных неприятных жизненных ситуаций и позволяет человеку выбрать соответствующую форму поведения.

Проявляйте эмоциональную зрелость и устойчивость. По сути своей это возможность и готовность человека к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях.

Соблюдайте меру воздействия на события. Это означает способность остановить себя и не давить на другого человека. Или же, наоборот, умение ускорить события для того, чтобы овладеть ситуацией и адекватно отреагировать на нее.

Научитесь подходить к проблеме с разных точек зрения. По сути своей это обусловлено тем, что одно и то же событие может быть оценено по-разному, то есть в зависимости от занятой руководителем позиции. Необходимо научиться оценивать, сопоставлять и соединять точки зрения оппонентов.

Будьте готовы к любым неожиданностям. Отсутствие предвзятости к окружающим людям в межличностных отношениях позволяет человеку быстрее адаптироваться и перестроиться, а также своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации.

Воспринимайте действительность такой, какая она есть, а не какой вам бы хотелось ее видеть. Этот совет напрямую связан с предыдущим. Следование ему способствует сохранению психической устойчивости человека даже в тех случаях, когда все вокруг кажется ему лишенным внутренней логики и смысла.

Стремитесь выйти за рамки существующей проблемной ситуации. Все ситуации, возникающие в жизни человека и кажущиеся ему неразрешимыми, в конечном счете рано или поздно разрешаются. Безвыходных ситуаций просто не бывает. Просто иногда трудно найти выход!

Развивайте наблюдательность. Она необходима не только для оценки окружающих и их поступков, но и для беспристрастного наблюдения за собой. Тогда многие ваши ненужные эмоции, реакции и действия отпадут сами собой. Человек, умеющий объективно, как бы со стороны, оценивать свои желания, побуждения и мотивы, сможет гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях.

Будьте дальновидны. Это способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их дальнейшего развития. Расчет и моделирование предстоящих событий и последствий действий руководителя сможет предостеречь его от ошибок и неправильной линии поведения, а также будет способствовать предотвращению конфликтной ситуации.

Стремитесь понять помыслы и поступки других людей. В одних случаях это поможет руководителю пойти на примирение со своим оппонентом, а в других — правильно определить необходимую линию поведения. Многие недоразумения в нашей повседневной жизни случаются лишь потому, что не все люди умеют или даже пытаются сознательно поставить себя на место другого человека. Способность понять иную точку зрения, противоположную своей, помогает человеку предвидеть поведение людей в различных ситуациях.

Умейте извлекать опыт из всех происходящих вокруг событий. Человек учится на ошибках, и не только на своих. Его умение учиты-

вать причины прошлых ошибок и неудач помогает ему впоследствии избежать новых разочарований.

Все приведенные выше рекомендации достаточно адекватны и могут принести руководителю большую пользу. Они способствуют оказанию определенного положительного влияния на поведение оппонентов в случае возникновения конфликта.

В некоторых организациях, особенно связанных с широким межличностным общением, составляются письменные рекомендации сотрудникам о том, как необходимо вести себя в конфликтной ситуации. Вы тоже можете разработать свои буклеты с рекомендациями по профилактике конфликтов между педагогами, учениками и их родителями в своем педагогическом коллективе.

Личность директора школы в аспекте разрешения конфликтной ситуации

О х и трудная это работа — руководить образовательной организацией! Нужно все спланировать и всех организовать, наставить на «путь истинный» и указать нужное направление. Затем все и всех проверить, своевременно и по заслугам раздать «кнуты и пряники», да еще подумать о перспективах развития и планах на будущее. И все это вперемежку с бесконечными проверками, периодическими совещаниями, встречами с детьми, учителями, родителями и т.д. Тут, как ни крути, без конфликтов не обойдешься. Но ведь управление конфликтом предполагает не только наличие навыков его урегулирования, но и умение целенаправленно развязать противостояние оппонентов. Руководитель не должен забывать о том, что его подчиненные

тоже пытаются управлять им и могут втянуть в конфликт. А это уже не так заманчиво...

Руководитель и конфликт

Под конфликтами в управлении понимаются ситуации столкновения, возникающие в коллективе между руководителем и подчиненными. Такие конфликты называют конфликтами по вертикали.

Межличностные отношения субординации между руководителем и подчиненным распространяются на две сферы: официальную и личностную. Официальные отношения предполагают выполнение формальных правил и норм, а также требуют выполнения функциональных предписаний сотрудника. Личностные отношения возникают в неформальных ситуациях и могут выявить несовпадение темпераментов людей, особенности взаимодействия руководителя и подчиненного. А это также непременно влияет на характер их взаимоотношений.

Руководитель сам определяет набор требований и ролей для каждого из своих подчиненных и должен организовать все условия для выполнения работ. Но почти всегда возможности и условия работы не совпадают с предъявляемыми к работнику требованиями, и поэтому возникает конфликтная ситуация. Конфликты между руководителем и подчиненным имеют следующие особенности:

- межличностные конфликты на работе более конфликтогенны, чем личностные;
- предметное содержание деятельности в отношениях руководителя и подчиненного напрямую зависит от качества профессиональной деятельности сотрудника и результатов его работы;
- возникновение конфликтов более вероятно при интенсивной совместной деятельности руководителя и подчиненного; психологи определяют январь и май как наиболее конфликтные месяцы, потому что в это время происходят более частые контакты между руководителем и его подчиненными;
- большая часть конфликтов происходит на уровне «непосредственный руководитель — подчиненный»; именно поэтому отношения близких по взаимодействию позиций руководителя

и подчиненного более конфликтогенны, чем отношения с большой дистанцией.

Неорганизованная связь между руководителем и подчиненным является основной причиной конфликтов между ними. При наличии у подчиненного нескольких руководителей он должен четко осознавать преемственность их требований и при выполнении функциональных обязанностей руководствоваться существующей иерархией. В свою очередь руководитель большого коллектива должен оперативно управлять функциональными обязанностями каждого сотрудника. Выполнение этих несложных правил поможет предотвратить и уменьшить большое число конфликтов между руководителем и подчиненным. Организация соответствующих условий работы является важным условием в предупреждении вертикальных конфликтов, то есть все функциональные обязанности подчиненного должны быть обеспечены средствами возможности их выполнения. Это в теории, а на практике...

Всем нам давно известно, что любая управленческая деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами, которые присутствуют в жизни каждого руководителя. И каждый из нас, наверное, уже выработал свою собственную стратегию поведения в конфликте. Все конфликты имеют одну общую основу: фактическое положение дел противоречит ожиданиям человека, который становится участником конфликта.

В настоящее время многие социальные и политические факторы подорвали престиж не только учителя, но и директора школы. Но это тема совершенно другого разговора. Мы просто примем как факт, что престиж современного руководителя значительно отличается от положения директора советской школы. Но престиж престижем, а управлять этим беспокойным хозяйством все равно надо, и никуда мы от этого не денемся. Может быть, мне это просто кажется, но я считаю, что в современных условиях быть руководителем образовательной организации значительно сложнее, чем в советские времена. Но вернемся к нашим конфликтам.

Разрушительная сила конфликтов может нанести значительный урон престижу организации, в которой не уделяется необходимого внимания их своевременному разрешению и управлению. Пораженная конфликтом организация оказывается полностью парали-

зованной и перестает выполнять свои функции. Например, о каком учебно-воспитательном процессе может идти речь в случае противостояния педагогического коллектива вновь назначенному директору? Разрешение такого конфликта и дальнейшее восстановление нормальной работоспособности может занять значительное время.

Или же массовый характер, буквально эпидемия мелких трудовых конфликтов может привести к огромным потерям хотя бы из-за разрушительного влияния конфликтов на психику и здоровье их участников.

Причем проблема управления конфликтами в коллективе существует повсеместно. В теории нам всем хотелось бы полностью вычеркнуть конфликты из своей жизни. Но мы с вами прекрасно понимаем всю абсурдность этой мечты. Жизнедеятельность современного руководителя образовательной организации буквально наводнена конфликтами.

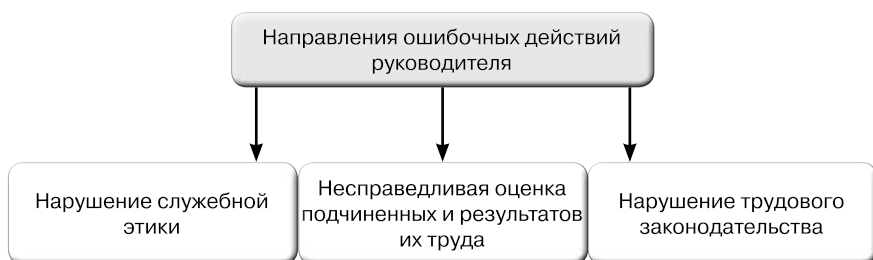
Во многом это происходит и оттого, что наших директоров толком нигде не обучают основам искусства общения с подчиненными, методам управления, регулирования и разрешения конфликтов. В зарубежных странах каждый руководитель ежегодно проходит необходимую переподготовку, в которой значительное внимание уделяется различным тренингам общения и разрешения конфликтов в организации. А наш руководитель, не получив соответствующей подготовки, вынужден действовать методом проб и ошибок. Вот только страдает от такой слепой деятельности не только и не столько сам руководитель, а его подчиненные и то дело, за которое он отвечает.

Для того чтобы хоть как-то заполнить этот пробел, я в дальнейшем планирую создание тематических практикумов для директоров школ. В данном случае это будут «Практикум по общению» и «Практикум по конфликтам», содержащие различные тесты, тренинги и методические разработки соответствующих семинаров, педагогических советов и других мероприятий.

В отношениях с подчиненными причиной возникновения конфликтов достаточно часто служит сокрытие информации сотрудниками от своего руководителя. Как правило, руководитель последним узнает о намерениях одного из своих подчиненных уволиться или о других событиях в жизни своего коллектива. Вы только задумайтесь о том,

что большую часть информации о своих подчиненных руководитель получает либо в виде жалоб, либо во время конфликтов.

Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Старая, всем известная истина. И я не думаю, что вы как руководитель страдаете бездельем, скорее наоборот. Рабочий день директора школы буквально переполнен всевозможными действиями и событиями. А значит, бывают и ошибки. Поверьте, в этом нет ничего страшного. Все мы учимся на ошибках. Но тем не менее, что касается конфликтов, ошибочные действия руководителя могут нарушать служебную этику, трудовое законодательство, несправедливо оценивать подчиненных и результаты их труда.



Направления ошибочных действий руководителя

К *нарушению служебной этики* относятся:

- проявление грубости, высокомерия и неуважительного отношения;
- невыполнение данных обещаний;
- нетерпимость к любым мнениям, отличным от своего собственного;
- пресечение критики;
- ущемление прав оппонентов;
- злоупотребление своим положением (например, неслужебные поручения);
- поручение «через голову» непосредственного руководителя;
- утаивание информации;
- унижающая достоинство критика человека;
- сознательное провоцирование конфликтов между подчиненными, то есть управление по типу «разделяй и властвуй».

Сколько действий из этого списка использует руководитель?

Например, проявление неуважительного отношения к подчиненным может быть весьма разнообразно. Самое простое, это не ценить время сотрудника. Так, руководитель, бывает, заставляет подолгу ожидать или «ловить» себя, а потом начинает разговаривать с подчиненным, не отрываясь от своих бумаг и не предложив ему присесть.

В другом случае это нетерпимость к инакомыслию подчиненных и пресечение любой критики с их стороны. Во взаимоотношениях людей и управлении организацией руководитель может опереться только на то, что сопротивляется. Каждый из специалистов ценен своим профессиональным мнением. В менеджменте существует принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них — лишний!»

К вашему злоупотреблению служебным положением можно отнести, например, насмешки и подшучивание над подчиненными. При этом заметьте, что «доброта» шуток здесь значения не имеет, потому что понятие доброй шутки очень относительно, не только по отношению к конкретному человеку, но и к его психологическому состоянию и настроению в данный момент. А ваш подчиненный может просто побояться ответить вам так, как бы он ответил, не будь вы его руководителем. Поэтому получается как в том фильме: «Я сам шутить не люблю и другим не дам».

При предстоящей реорганизации или сокращении численности штатов руководитель старается всячески оттянуть неприятный момент принятия решения об увольнении и его огласку для того, чтобы лишний раз не травмировать людей раньше времени. Но любое отсутствие достоверной информации порождает огромное количество самых невероятных слухов, которые на деле оказываются еще более неприятными, чем скрываемые руководителем решения. Самое интересное заключается в том, что закономерность здесь очень простая: чем страшнее слух, тем быстрее он распространяется. В результате в организации создается такая нервная обстановка, что всякий, даже самый незначительный инцидент ментально обращается в конфликт. Поэтому в случае реорганизации или сокращения численности штатов руководителю лучше не тянуть с принятием решения и огласить его на общем собрании, чтобы люди поняли, что им уже ничего не грозит.

При *нарушениях трудового законодательства* речь идет о попытке действовать самовластно, не считаясь с действующими нормативными актами. Чаще всего это происходит от правового нигилизма руководителей. В результате несоблюдения формальностей судебные органы восстанавливают на работе более 50% уволенных сотрудников, обжаловавших решение дирекции. Даже несмотря на то, что в большинстве случаев сотрудник действительно достоин увольнения и руководителя организации можно понять.

А вы знаете, в каком положении перед своим коллективом оказывается руководитель, вынужденный восстановить на работе такого сотрудника и при этом компенсировать ему заработную плату. Руководителю лучше сразу основательно изучить трудовое законодательство, чем потом попасть в неприятное положение.

Проявления *несправедливой оценки подчиненных* весьма разнообразны. Среди них наиболее часто встречаются: ошибки в применении поощрений и наказаний; недостатки в распределении работ между исполнителями; установление оклада, нарушающего баланс «вклад — оклад»; приглашение сотрудника со стороны при наличии своего претендента на должность; болезненное отношение руководителя к авторитету подчиненного; некорректная критика подчиненных; нечеткие формулировки; отсутствие информации; недооценка убеждения как средства управления человеком; психологическая несовместимость.

Ошибки в применении поощрений и наказаний присутствуют тогда, когда отсутствует их продуманная система. Многие руководители стараются отдавать предпочтение наказаниям перед поощрениями, несмотря на то что психологами установлено: поощрение действует значительно эффективнее, чем наказание. Потребность в поощрении является одной из важнейших потребностей любого человека. Мы все и всегда стремимся к тому, чтобы нас похвалили!

Недостатки в распределении работ между исполнителями основываются на том, что существуют выгодные и невыгодные работы. Если выгодная работа постоянно попадает к одним и тем же сотрудникам, а невыгодная — к их коллегам, что влечет за собой и неравное вознаграждение (как моральное, так и материальное), то это вызывает вполне естественное недовольство в коллективе.

Установление оклада, нарушающего баланс «вклад — оклад» можно проиллюстрировать следующим примером. Если вклад сотрудника в работу меньше, а заработная плата оказывается больше, чем у других работников, то возникновение конфликтной ситуации просто неизбежно. Достаточно часто вновь принятому сотруднику устанавливается больший оклад, чем у его предшественника. Но если новичок сразу же не проявит себя более компетентным сотрудником, чем его предшественник, то и он, и руководитель почувствуют явно негативное отношение к себе со стороны всего коллектива.

В приглашении сотрудника со стороны на вакантную должность при наличии своего претендента есть как свои плюсы, так и свои минусы. Положительная сторона такого назначения заключается в привнесении им новых идей и расширении арсенала применяемых методов работы. Это такая «свежая кровь» в организме организации, которая препятствует «заболачиванию» самого процесса работы. А отрицательной стороной является неуверенность сотрудников в получении хороших результатов и появление этой неуверенности в возможности продвижения по службе. Назначение таких сторонних претендентов на вакантную должность показывает каждому сотруднику, что он может до самой пенсии просидеть на своей нынешней должности и не продвинуться ни на шаг по служебной лестнице. В результате наиболее активные подчиненные заявляют о несправедливости по отношению к себе и либо задумываются о смене работы, либо начинают конфликтовать. Таким образом, приглашение стороннего сотрудника должно иметь очень веские основания, которые руководитель должен озвучить своим подчиненным. А от вновь прибывшего в организацию сотрудника требуется привнести что-то существенно новое в свою работу.

Еще одним проявлением несправедливой оценки руководителем своих подчиненных является *его болезненное отношение к авторитету подчиненного*. Речь идет о тех случаях, когда руководитель не только не хочет отметить хорошего сотрудника, но и старается всячески снизить его авторитет в глазах окружающих. Но мы знаем, что любой коллектив является «большой деревней», и поэтому все действия подчиненного и оценка их руководителем происходят на глазах всего педагогического коллектива. Люди все видят и знают о том, кто и на что реально способен. Талант в коллективе

не скроешь. Он все равно рано или поздно себя проявит. А вот такие поступки руководителя в первую очередь могут снизить его собственный авторитет. Если авторитетный подчиненный принимает вызов руководителя и возникает конфликт, то симпатии подчиненных будут не на стороне администрации. Другой вопрос, если решение принимается в открытую...

Некорректная критика подчиненных обычно безадресна. Поэтому каждый может посчитать, что к нему она не относится. Но в то же время возникает противостояние между руководителем и подчиненными, сплоченными против обвинителя. При этом обвиняемые могут дружно объявить себя потерпевшими. Такая огульная критика достаточно часто имеет место при первой встрече вновь назначенного руководителя со своим коллективом, и особенно это проявляется в тех случаях, когда он направлен для наведения порядка и организации качественной работы плохо работающего коллектива.

Фраза типа «так, как вы работали до сих пор, вы больше работать не будете» является прямым и категоричным приглашением к конфликту. Кроме того, этой фразой руководитель снимает вину со своего предшественника и полностью перекладывает ее на педагогический коллектив. Для подчиненных такая позиция вновь назначенного руководителя свидетельствует о том, что он и впредь будет искать виноватых только среди своих подчиненных. Инстинкт самосохранения может подтолкнуть такой коллектив объединиться против своего руководителя. Угадайте, кто в этой ситуации выигрывает?

Нечеткая формулировка в конечном итоге приведет к несправедливой оценке работы подчиненного. Независимо от его стараний дальнейшее недопонимание просто предопределено, а результатом станет взаимное, руководителя и сотрудника, раздражение. Именно по причине нечетких формулировок заданий широкое распространение получили утверждения подчиненных о том, что их руководители сами не знают, чего они хотят.

Отсутствие информации нервирует всех и порождает различные слухи. Чаще всего руководители стараются скрыть всю неблагоприятную информацию для того, чтобы не нервировать людей. Но эффект от такого сокрытия бывает совершенно противоположным.

Недооценка убеждения как средства управления человеком. К сожалению, нас нигде не учат практическим приемам убеждения.

А ведь они реально существуют. Мы непременно поговорим о них на страницах журнала «Директор школы» и в одной из моих следующих книг.

В реальной жизни мы достаточно часто слышим слова: «Мы психологически несовместимы». Но на самом деле *психологическая несовместимость* встречается значительно реже, чем о ней говорят. Чаще всего этими словами прикрывают те негативные чувства, в которых стыдно признаться. Например, самая элементарная зависть порождает постоянную неприязнь. А случаи реальной психологической несовместимости достаточно редки, и устанавливаются они только специализированными тестами на совместимость или несовместимость.

Вообще-то, зависть служит источником огромного количества конфликтов. Например, подумайте о том, какие факторы вашей работы как руководителя могут вызвать зависть у подчиненных. В первую очередь это обладание властью и более высокий социальный статус. Сюда же относится и большая заработная плата, комфортные условия труда (собственный кабинет, секретарь и т.д.), большая свобода действий и передвижений в пространстве, а также лучшая информированность. Но при этом подчиненные забывают о постоянном стрессовом характере вашей работы, огромной ответственности за выполнение задач организации, за своих подчиненных и т.д.

Еще хочется упомянуть об отношениях руководителя с различными типами конфликтных личностей, которые при всех своих отличиях имеют и нечто общее. А если конкретно, то это болезненное честолюбие и привычка не отказываться от всех своих желаний. Для демонстративных, ригидных, неуправляемых и сверхточных личностей конфликтность является их бедой, а не виной. Эти люди имеют такой психологический склад характера. Большинство из них страдает различными комплексами, и чаще всего комплексом неполноценности. Руководитель должен знать об этом и не всегда принимать вызов на конфликт со стороны этих личностей. Однако сам руководитель не должен быть конфликтной личностью. Нельзя использовать свое служебное положение для снятия внутреннего напряжения, изживания комплекса неполноценности и удовлетворения своего болезненного самолюбия.

Любой конфликт воплощается в осознанных действиях и противостоящих им контрдействиях отдельных лиц. Но каждый конфликт принципиально подвержен управлению, то есть урегулированию, завершению или разрешению со стороны его участников или руководителя организации.

Итак, оказывать влияние на конкретную конфликтную ситуацию и вносить свой вклад в улаживание конфликта могут различные субъекты управления. В первую очередь эту роль выполняют стороны-участники, которым в любом случае приходится анализировать сложившуюся ситуацию, предопределять действия своих оппонентов, принимать ответные меры воздействия, менять свои цели и намерения, а также корректировать стратегию и тактику своих действий.

Улаживание и преодоление конфликтов является одним из непрерывных условий взаимоотношений между занятыми совместной трудовой деятельностью людьми, а сам процесс мирного сосуществования на работе органично вписывается в общую заботу о повышении эффективности труда. Но мир на работе — это только одна сторона медали. Тишь и благодать не позволяют организации развиваться и двигаться по направлению достижения поставленной цели!

Кроме участников оказывать влияние на конфликтную ситуацию и вносить вклад в ее улаживание может посредник. Но здесь необходимо соблюдение некоторых условий. Личность посредника должна быть приемлема для всех конфликтующих сторон. Он должен обладать заслуженным авторитетом и влиянием на стороны — участников конфликта, должен быть способен примирить оппонентов и привести их к согласию по возникшим разногласиям.

В качестве посредника может выступать руководитель организации, которому в конфликтных ситуациях принадлежит исключительная, по существу, решающая роль в улаживании конфликтов при управлении поведением персонала. Руководитель в силу своего служебного положения является заинтересованным лицом как в поддержке функционально-позитивных конфликтов, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении и быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих ущерб совместной работе своими негативными последствиями. Каждый руководитель наделен соответствующими полномочиями и обладает определенным

объемом власти. Следовательно, он имеет возможность оказывать существенное влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать и на их поведение в конфликтах.

В условиях конфликта руководитель может оказаться его субъектом (прямым участником) или посредником, выступающим примирителем противостоящих сторон.

Роли оппонентов в конфликтном противостоянии

Как участник конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих собственную точку зрения, свои интересы и занимаемую позицию в отношении своих подчиненных. Непосредственным участником конфликта руководитель чаще всего становится в ситуациях нарушения служебной этики, когда он отступает от нормативных документов или допускает несправедливую оценку работы и поведения своих подчиненных.

К нарушениям руководителем служебной этики можно отнести такие негативные проявления, как грубость, высокомерие и неуважение по отношению к другим людям; невыполнение своих обещаний и любой другой обман; злоупотребление своим служебным положением, утаивание невыгодной информации, нетерпимость к мнениям других людей, отличным от собственных. Все эти качества свойственны людям с деформированной волей, не владеющим элементарными навыками культуры межличностного общения, склонным к занижению достоинств своих подчиненных и к ограничению критики в свой адрес.

Такие люди намеренно и осознанно забывают, что ложь и обман, чванство и спесь являются пороками, унижающими человеческое достоинство. Они являются «продуктом» отвратительного характера и беспомощного ума, а также проявлением безудержного самомнения. Достаточно часто человек, получив руководящую должность, теряет былую сдержанность и скромность в межличностных отношениях, а в общении со своими подчиненными срывается на ругань, часто выходит из себя и впадает в раж. Для того чтобы оправдать свои промахи и ошибки, он начинает искать козлов отпущения в своем коллективе. И, представьте, с легкостью их находит!

Другой руководитель под воздействием эмоций и повышенной раздражительности не слышит (а скорее, не хочет слышать!) предостережений мудрых людей, имеющих обширный жизненный опыт. Он не считается с таким распространенным мнением о том, что крепкие слова не бывают сильными аргументами, а злость — это не что иное, как слабодушие. Он не понимает, что неразумное, с излишней холодностью сказанное слово уязвляет его собеседника и может вызвать у него смятение и обиду. Резкие словесные выражения, злословие и насмешки, постоянное сокрытие истины, а также напыщенность должны быть противопоказаны руководителю, желающему добиться понимания и уважения от своего коллектива. Такие выпады подрывают налаженное межличностное общение руководителя с подчиненными, лишают его расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность в отношениях и в конечном счете мешают найти общий язык взаимопонимания и сотрудничества со своими оппонентами в конфликте.

Каждый руководитель должен соблюдать общепринятые нормы культуры межличностного общения. Необходимо сдерживать свой темперамент и постоянно демонстрировать выдержку и достоинство. Руководитель, вовлеченный в конфликт, должен направлять свои усилия не на то, чтобы одержать победу в противостоянии любой ценой, а на то, чтобы отыскать наименее краткий и безболезненный путь к восстановлению взаимного уважения и доверия. Руководитель организации просто обязан бережно относиться к личности своего подчиненного, уважать его достоинство и ни в какой форме не допускать унижения человека.

Но современный мир деловых отношений достаточно суров, и чтобы работать в нем рука об руку, совершенно нет необходимости любить друг друга. Однако и это не исключает, а предполагает понимание окружающих вас людей и мотивов их поведения. Просто нужно очень осмотрительно относиться к возникающим в нашей жизни ситуациям, которые могут привести нас к конфликтам.

Руководитель всегда и во всем должен придерживаться того принципа, что все люди равны перед законом. Этот принцип является одним из краеугольных камней общественного согласия и социального прогресса. Какой из периодов истории человечества ни рассматривать, всегда следование существующим правилам

и законам было и будет фундаментальной основой устройства общества и социального управления.

Руководитель в своей практической деятельности должен постоянно применять законодательные и другие нормативные акты, к которым относятся указы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т.п. Незнание законов не является оправданием и не освобождает человека от ответственности за их нарушение. Являясь субъектом конфликта, руководитель должен стать примером уважительного отношения к действующим законам, верности нравственным традициям и стремления к взаимодействию с другими людьми.

Несправедливость руководителя в оценке работы своих подчиненных может проявляться в практике применения различных поощрений и наказаний, установления их должностных окладов и размеров премиальных выплат, заполнения вакантных должностей и в бездоказательной критике за мнимые ошибки, а также в пренебрежении убедительными аргументами.

Необъективность руководителя, повлекшая за собой возникновение конфликта, может быть следствием не только заниженной, но также и завышенной оценки деятельности его подчиненных. Типичными ошибками завышения оценок называют дружеское расположение, возникшее на основе неформального общения; желание руководителя прослыть добрым и великодушным среди своих подчиненных; личные предпочтения отдельным людям и т.д. А занижение оценок происходит в результате преднамеренного стремления руководителя к наказанию, личной антипатии к человеку или его плохой репутации, а также неумелости сотрудника эффективно представить выполненную им работу. Мало хорошо ее выполнить, нужно еще суметь правильно ее представить!

Все сотрудники, как правило, очень чувствительны к суждениям о своей деятельности и болезненно воспринимают ограничение их самостоятельности. Они очень негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто приглянулся руководителю. Их раздражают нравоучения и отчитывания. Более того, у них вызывает возмущение и протест даже справедливая критика, которая переходит на личности, задевая их самолюбие и честолюбие.

Критика со стороны руководителя никогда не должна быть преувеличенной. Ни в коем случае нельзя говорить подчиненному, что он все и всегда делает плохо. Не передавайте свои критические замечания через других людей, потому что это выдает вашу неуверенность в себе и желание уклониться от любого конфликта. Берегите нервную систему — как свою собственную, так и своих подчиненных — от перенапряжения.

Основными правилами руководителя в управлении конфликтами должно стать стремление и навыки конструктивного влияния на своих подчиненных в любых конфликтных ситуациях, сочетание принципиальной требовательности с умением уделять внимание морально-психологическому состоянию персонала, считаться с особенностями их характеров, индивидуальных мнений и интересов.

В любой организации в первую очередь от руководителя зависит создание в коллективе такой обстановки, которая будет способствовать уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за труд и предотвращению негативных последствий конфликтов.

Ваше вполне естественное желание (как руководителя) видеть своих подчиненных исполнительными и по-настоящему преданными совместному делу сотрудниками не должно мешать проявлению их активности стать вашими оппонентами в решении возникающих в процессе работы задач. Боязнь отстаивать в конфликте свою точку зрения не приведет организацию к процветанию и развитию.

Руководитель должен всегда вдохновлять своих подчиненных, обеспечивать их согласие во взаимодействии, оберегать от незаслуженных обид, неизбежно порождающих разлад в отношениях, отводить их от нездоровой конкуренции. Предотвратить разрастание дисфункционального конфликта удастся только в том случае, когда руководитель сможет найти точки совпадения межличностных интересов и сближения позиций сторон — участников конфликта.

Для руководителя очень важно быть справедливым и разумно осторожным в использовании имеющихся в его распоряжении материальных и моральных средств как поощрения, так и наказания. Следование принципам справедливости практически всегда обеспечивается не только волей к соблюдению ряда общих правил, но и нетерпимостью к уравниванию всех и во всем.

Будет справедливым без колебаний и каких-либо оговорок отмечать реальные успехи своих подчиненных и не скупиться на искреннюю похвалу. Но при этом необходимо соблюдать меру, чтобы не плодить щедро одариваемых любимчиков и не переступить ту грань, которая отделяет заслуженный комплимент от дешевого заискивания и обычной лести.

Таким образом, при возникновении в работе руководителя ситуаций, в которых он оказывается непосредственным участником конфликта, его возможность влиять на ход развития конфликтного противостояния и управлять разрешением разногласий остаются предпочтительными. Главное же состоит в том, что и в этой ситуации он должен поступать так, чтобы в большей мере быть ответственным за исход и все последствия конфликта. Руководитель отвечает за любой конфликт, произошедший в организации.

Что может сделать посредник?

В улаживании любого конфликта важную роль играет посредник, которым считается лицо, содействующее примирению сторон и достижению согласия между ними по вопросам, вызвавшим различные споры и ссору. Посредник обычно выступает связующим звеном во взаимодействии оппонентов, сообразуясь с типологией и динамикой конфликта, а также стадией его разворачивания.

Именно от посредника исходит помощь в формулировании цели переговоров и рекомендации, которые призваны сдерживать нетерпение сторон и предупредить создание тупиковых межличностных ситуаций. Посредник старается выбирать приемлемые направления и процедуры обсуждения проблемы, а также дает советы по рассмотрению альтернативных предложений и принятию компромиссных решений оппонентами.

Из перечисленных выше задач видно, как много зависит от того, насколько удачно выбран посредник в конфликте. Мы не можем исключить возможность влияния на участников конфликта собственных интересов и предпочтений посредника. Но также нам не подойдет и нейтральная личность, у которой за внешней беспристрастностью может скрываться своя внутренняя позиция, и еще неизвестно, в чем она проявится и чью сторону примет. Также будет плохо, если

посредником окажется человек, ратующий за мир любой ценой и готовый для внешнего улаживания конфликта и мнимого согласия поступиться основными принципами и осмысленным компромиссом. Самый предпочтительный посредник — это человек, который реально различает и оценивает позиции участников конфликта, полный искреннего и бескорыстного стремления его уладить и не упускающий ни малейшего шанса привести конфликтующих к миру.

В современной российской действительности пока еще не принято приглашать для улаживания конфликтов стороннего посредника, и поэтому достаточно часто в качестве посредника выступает сам руководитель организации. Это объясняется тем, что в обычных условиях он воспринимается конфликтующими сторонами как лицо авторитетное, к тому же наделенное различными властными полномочиями. Кроме того, руководитель не может быть безучастным к происходящему в организации и он заинтересован в благополучном исходе любого конфликтного противостояния.

По своему статусу и ролевому положению руководитель не может удаляться в сторону от реальных проблем, которые ждут своего решения и вызывают острые споры, противоречия и разногласия. Руководитель просто обязан всецело помогать и активно содействовать корректному сопоставлению различных взглядов, противоборствующих мнений, выяснению несовпадающих интересов и целей, а также стремиться придать им функциональную, конструктивную и созидательную направленность. Не вызывает сомнения факт, что в тех случаях, когда руководитель выступает посредником в конфликте, его роль должна проявляться по-другому и отличаться рядом особенностей.

Управление персоналом предполагает наличие совокупности средств и приемов, которые обеспечивают слаженную работу определенного числа людей. Управление обеспечивается комплексом различных мер, учитывающих взаимосвязанное влияние психофизических, технических, экономических, социальных, правовых и морально-этических факторов. В этот комплекс непременно включается и улаживание конфликтов.

Руководитель, выступающий в роли посредника, не может не учитывать влияние социальной среды на формирование конфликтных отношений в коллективе, поведение оппонентов, заинтересован-

ность свидетелей конфликта в его исходе, а также обстоятельств, накаляющих до предела страсти или же, наоборот, являющихся сдерживающим фактором. При этом восприятие руководителем самой конфликтной ситуации должно быть свободно от субъективных оценок и искаженных представлений. Не будет никакой пользы как от недооценки, так и от переоценки значимости конкретного конфликта. Старайтесь понимать всякий конфликт таким, какой он есть на самом деле.

Руководитель как посредник в конфликте должен считаться с тем, что все люди разные и что человек ограничен в объяснении сложившейся ситуации своим интеллектом и нравственными предпочтениями. Каждый человек поступает в соответствии с собственными мотивами социально-возвышенного или личностно-корыстного порядка. Любые противоречия и разногласия, приведшие противоборствующие стороны к конфликту, порождают у оппонентов стремление не быть побежденными и обойденными. Заметьте, так делает каждая сторона! Вот как раз поэтому и недопустимо ставить их в неравные условия, то есть покровительствовать кому-то, а кого-то загонять в угол, отрезая путь к взаимным уступкам и примирению.

Психологи подсчитали, что чуть больше четверти своего рабочего времени руководители тратят на разрешение конфликтов. То есть получается, что управление персоналом в значительной степени есть не что иное, как деятельность по урегулированию конфликтов. И это необходимо делать каждому руководителю ради целей, определяющих само существование организации и составляющих основной смысл управленческих усилий.

В управлении конфликтами необходимо считаться со сложностью и многоаспектностью межличностных трудовых отношений, которые складываются под влиянием факторов социальной среды и функционального взаимодействия. Они во многом зависят от правовых норм и трудовых традиций.

Межличностные трудовые отношения представляют собой реальную основу прогнозирования конфликтных ситуаций в коллективе и разработки технологии их урегулирования с применением организационно-распорядительных и социально-психологических методов воздействия на конфликтное поведение. То есть вполне возможно

создание и построение целостной системы управления конфликтами в конкретной организации.

Однако управление персоналом, включая и разрешение конфликтов, не сводится только к отдаче распоряжений и командованию людьми. Это скорее забота о рациональном использовании человеческих ресурсов с точки зрения интересов не только всей организации, но и каждого отдельного сотрудника.

При этом руководителю необходимо считаться с интересами собственников, вышестоящего руководства, наемных работников, потребителей оказываемых услуг и постоянно видеть возможное несовпадение интересов разных социальных групп. Именно это несовпадение очень часто становится источником трудно разрешимых проблем и причиной возникновения конфликтов.

Чем более высокий статус имеет руководитель, тем с большим количеством конфликтов ему приходится сталкиваться. По кругу возложенных на него обязанностей он должен быть деятельным проводником эффективного управления, строгим блюстителем трудовой дисциплины и четкого порядка, активным сторонником нормальных, доброжелательных межличностных отношений. Именно для этого он наделен соответствующими властными полномочиями и имеет в своем распоряжении различные средства стимулирования и контроля деятельности подчиненных, а также может определять меру и формы их наказания.

Но при всех этих возможностях руководитель в силу возложенных на него обязанностей должен в первую очередь ориентироваться на личность человека и уделять максимальное внимание настроению своих подчиненных и удовлетворению их нужд и потребностей. Руководитель должен по возможности знать всех своих подчиненных, иметь представление об их интересах и предпочтениях, семейных обстоятельствах и жизненных трудностях, а также о других особенностях. Все это необходимо для более осмысленной поддержки своих сотрудников, развития их трудового энтузиазма. Он должен вселять в них уверенность в успехе общего дела, не давать им отвлекаться на малозначительные и второстепенные мелочи, заслоняющие стремление к достижению главной цели.

Персонал любой организации — это объединение взаимодействующих личностей, каждая из которых имеет свои индивидуальные

черты. Но вам, конечно же, известно о том, что все люди далеко не ангелы и никогда ими не будут. Поэтому нужно принимать каждого своего подчиненного таким, какой он есть, — со всем его хорошими и плохими чертами. В конце концов, если уволить его, то новый сотрудник будет не так уж отличаться от старого.

Во многом посредничество руководителя в улаживании конфликтов среди своих подчиненных по объему управленческой работы и затрачиваемой на это энергии зависит от масштабов и технической оснащенности организации, интеллектуального и квалификационного потенциала сотрудников, морально-психологической атмосферы в коллективе и состояния социальной инфраструктуры самой организации. В обычных условиях все это пронизано сложным переплетением социально-трудовых отношений, которые могут быть как конструктивными, так и деструктивными, стимулирующими сплоченность работников и их сотрудничество или же, наоборот, вносящими разобщенность в межличностные отношения и снижающими эффективность совместной работы.

Искусство управления людьми как раз и состоит в том, чтобы даже в конфликтной ситуации не упускать из виду основные ориентиры: выбирать единственно правильное в данной ситуации решение; действовать благоразумно и осмотрительно, но в то же время последовательно и настойчиво. Необходимо улаживать конфликт, действуя сообща, при обязательном участии противоборствующих сторон, а также активной мобилизации и координации собственных возможностей оппонентов.

В качестве практических рекомендаций руководителю, оказавшемуся в роли посредника, можно сформулировать следующие правила.

- Воспринимайте любой конфликт как естественное проявление человеческого общения и совершенно нормальный способ социального взаимодействия и межличностных отношений людей, занятых совместной деятельностью.
- Анализируйте все конфликтные ситуации, определяя их истинные причины, цели и особенности поведения конфликтующих сторон.
- Научитесь владеть механизмом управления конфликтами, то есть овладейте набором соответствующих приемов и процедур,

а также навыками конструктивного влияния на подчиненных в конфликтных условиях.

- Старайтесь по возможности направлять все конфликты в функционально-позитивное русло и минимизировать их негативные последствия.
- Всесторонне оценивайте конечный результат каждого произошедшего в организации конфликта, его значимость и влияние на отдельных сотрудников и весь коллектив в целом.

История человечества обогащает управленческую мудрость. Ее уроки учат находить правильные пути совершенствования работы руководителя, в том числе и в управлении конфликтами.

В отношении улаживания конфликтов руководителю никогда не следует идти на поводу у своих подчиненных, но в то же время нельзя заставлять людей делать то, чего они не понимают. Руководитель не должен идти против своего коллектива, но ему непозволительно идти на поводу у коллектива. Такая бесспорная, но отнюдь не простая формула достаточно ясно выражает своеобразную, продиктованную жизненными обстоятельствами приверженность успешного руководителя к обеспечению баланса социальных взаимоотношений.

Что касается посредничества (да и всего управления конфликтами), то существенное значение имеет важный момент взаимосвязи конфликта с социальным партнерством. Эффективное предупреждение и улаживание конфликтов наиболее достижимо именно при опоре на доверительно-партнерские отношения. Таким образом, социальное партнерство органично вписывается в систему управления персоналом и позволяет вполне естественно проводить профилактику и улаживание возникающих конфликтов.

Социальное партнерство базируется на принципах добровольности и равноправия сторон, взаимного уважения позиций друг друга. Оно является важнейшим инструментом совершенствования системы регулирования спорных вопросов. В данном случае задача руководителя заключается в том, чтобы, опираясь на посреднические возможности социального партнерства, перевести возникшую конфликтную ситуацию в деловое обсуждение вызвавшей ее проблемы, выяснить и устранить различные причины расхождений в оценках, намерениях и поступках людей, действуя целенаправленно и конструктивно. Только так можно ослабить негативные по-

следствия конфликта и извлечь из него максимальное количество позитивных результатов.

Повышению эффективности посредничества в улаживании конфликтов может способствовать деятельность, направленная на содействие установлению доброжелательности между людьми, которая благоприятствует межличностному общению сотрудников и их расположенности по отношению друг к другу.

Контрольные функции директора школы

Каждый руководитель должен быть организатором трудового процесса и специалистом, компетентным в решении задач, поставленных перед его организацией. Кроме того, руководитель, как правило, это человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Во многом залогом планомерной и бесконфликтной работы организации служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления, к которым относятся: планирование, организация, регулирование и контроль. А вот неотъемлемой составной частью этих функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера: представительской, мотивационной и консультативной.

Представительская функция заключается в представлении и защите интересов коллектива организации перед вышестоящим руководством и внешним окружением. *Мотивационная* выражается в проведении эффективной стимулирующей политики, распределении работ между сотрудниками организации с учетом их интересов, а также проявлении способности увлечь свой коллектив решением стоящих перед ним задач. *Консультативная функция* служит для обеспечения необходимой помощи своим подчиненным. Причем эта помощь должна выражаться в конкретных профессиональных консультациях, которые подкреплены искренним желанием руководителя поспособствовать своим подчиненным.

Выполнение руководителем общих и координационных функций управления немислимо без овладения основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе

руководитель должен пользоваться знаниями социологии. Вообще ему необходимо знать основы многих наук и своевременно обращаться к соответствующим источникам.

Таким образом, руководитель должен быть хорошим организатором трудового процесса и компетентным специалистом в своей области. Но этих качеств еще недостаточно для того, чтобы личным примером способствовать предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в своем коллективе. Кроме этого необходимо соблюсти еще одно условие, которое связано с тем, что подчиненные должны увидеть в руководителе человека высокой культуры поведения, владеющего твердыми знаниями и практическими навыками в этике деловых отношений.

Помимо всего прочего, каждый руководитель в определенной степени должен быть и хорошим психологом. А это предполагает наличие у него определенных знаний, на которых основывается его поведение и отношения с подчиненными. Такие знания обычно включают в себя представления о закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководитель должен не только знать, но и понимать, что разные люди в разное время совершенно по-разному реагируют на одни и те же воздействия, которые выражаются через указания, приказы или просьбы. Достаточно часто это происходит потому, что руководитель неправильно избирает способ воздействия на своих подчиненных, который не соответствует их способностям, мотивации и особенностям характера. В свою очередь подчиненные в качестве средств защиты выбирают любые способы, которые смогут оградить их собственное достоинство и самоуважение от воздействия на них руководителя. Руководитель должен четко представлять себе, что в управленческой деятельности проявляется объективная зависимость восприятия людьми внешних воздействий от их социально-психологических характеристик.

Ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и статуса личности является прямым путем к возникновению конфликта и следующего за ним стресса. В ряде случаев руководителю необходимо в корректной и ненавязчивой форме давать разъяснения своим подчиненным по поводу своих письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Любой руководитель должен не только знать, но и постоянно помнить о том, что каждый человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. В любой момент времени он может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Поэтому ни одна оценка результатов деятельности подчиненного, его профессионального поведения и личностных качеств со стороны руководителя не может быть окончательной. Каждый из нас продолжает постоянно развиваться и совершенствоваться, в связи с чем меняет проявление своих профессиональных способностей. Стереотипность оценок руководителя, психологическая неадекватность отображения человека человеком приводят к возникновению конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.

Руководитель должен четко осознавать, что в процессе управленческой деятельности всецело проявляется закономерность искажения смысла информации. Язык передачи управленческой информации таков, что его понятийный состав обладает возможностями различного толкования одного сообщения. Люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, наверняка различаются по своему интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что непременно сказывается на понимании ими различных сообщений. Четкость и однозначность трактовок распоряжений, необходимые пояснения руководителя, передача указаний напрямую без посредников, а также контроль восприятия информации — все это поможет руководителю избежать обострения отношений в процессе передачи информации.

Профессиональная культура руководителя определяется его уровнем интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, а также общим уровнем образования. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали находят свое проявление и действуют не только в быту, но и в профессиональной деятельности. Профессия руководителя требует определенных специфических знаний, умений и навыков, позволяющих предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях со своими подчиненными.

Этика деловых отношений предполагает, что руководитель обладает знанием способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также навыками их практического использования. Кроме того, каждый руководитель должен уметь правильно вести деловую беседу. Создание доброжелательной и доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушивать своего собеседника, способность воспринимать во время беседы невербальную информацию — все это помогает руководителю участвовать в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций.

Если руководитель умеет во время беседы создавать доброжелательную обстановку, то его подчиненные не станут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться по мере возможности решать их совместно. И, более того, руководитель должен поощрять подобные обращения своих работников. При возникновении признаков конфликтной ситуации в коллективе, появлении у кого-то из подчиненных черт поведения, характерных для стресса, руководитель может (а в некоторых случаях даже обязан) лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. При этом участие руководителя в решении деловых и личных проблем своих сотрудников не должно быть эпизодическим. Проведение деловых бесед эффективно только в случае регулярности и вне зависимости от возникновения острых проблем.

Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности своих подчиненных. Их игнорирование является серьезной и достаточно распространенной ошибкой, приводящей к обострению межличностных отношений в коллективе, созданию конфликтных ситуаций. Критика подчиненных является объективной необходимостью в работе руководителя, но при этом он должен показывать пример корректного отношения к сложившейся ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства работника. В отношении критики запомните главное:

- не следует критиковать человека в присутствии других людей;
- никогда не начинайте разговор непосредственно с критики;
- критикуйте действия сотрудника, а не его личные качества.

Кроме того, руководителю необходимо сочетать свою деловую активность с полноценным отдыхом. Постарайтесь искать и нахо-

дить удовольствие в своей работе, вместе со своими подчиненными радуйтесь успехам и огорчайтесь из-за неудач, научитесь снимать психофизиологическое перенапряжение, положительными эмоциями старайтесь перекрывать цепь стрессовых состояний, а еще устраивайте психологические паузы при возникновении острых конфликтов. Обеспечение труда и отдыха своих сотрудников, поддержание их здоровья, рациональное использование свободного времени, то есть создание условий для физического, духовного и социального благополучия, — все это должно стать предметом заботы руководителя о своих подчиненных. Таким образом можно поднять их деловой настрой, повысить жизненный тонус и без труда преодолевать любые стрессовые состояния.

От личных качеств руководителя зависит, сможет он быть для своих подчиненных примером высокопрофессионального поведения или, напротив, будет наглядным свидетельством того, как не надо руководить людьми. Знайте, что руководитель использует в управлении конфликтами и стрессами не только свои профессиональные действия, но и правильно подобранные слова, непререкаемый авторитет, элементы общей культуры общения.

Завершая разговор о конфликтах, мне очень хочется надеяться на то, что ни один конфликт в вашей школе не происходит без вашего ведома и влияния. В последующем я постараюсь продолжить наш разговор о конфликтах исключительно на практическом уровне, то есть в виде различных тестов, тренингов и методических разработок. Это будет своеобразная практическую часть — приложение к данной книге, состоящее из рабочего материала по управлению конфликтами в образовательной организации. Но это будет несколько позже...

Заключение

Основной причиной всех конфликтов является то, что мы постоянно, хотим мы этого или нет, все равно зависим друг от друга. Человек — существо социальное! Привычной средой обитания которого является общество себе подобных. Каждому из нас жизненно необходимо признание, сочувствие и понимание, а также расположение и поддержка окружающих нас людей. Нам нужно, чтобы непременно кто-то разделял наши убеждения, восхищался нами и даже завидовал нам. Или вы не согласны? И вот как раз возникший «совершенно внезапно» конфликт по своей сути является сигналом к тому, что в наших межличностных отношениях произошел сбой и возникли какие-либо существенные разногласия.

Я очень надеюсь, что на страницах моей книги вы узнали много интересного о конфликтах — от их истока и до блестящего урегулирования. А еще вы научились их виртуозно предупреждать, разрешать и управлять любыми конфликтами. Кроме того, вы почувствовали себя настоящим властителем, мастером и царем конфликта. Но во всем этом радужном многообразии остался

незатронутым один интереснейший вопрос, который касается того, что будет потом, и того, что, скорее всего, неизбежно. Этой обратной стороной медали являются последствия конфликта. А главное последствие конфликта — это стресс.

Кроме природных инстинктов человеку свойственны разум, которым он наделен; знания и опыт, приобретаемые им в течение жизни; мораль, вбирающая в себя нравственные принципы и нормы. Также человек обладает интуицией, то есть уникальной возможностью принимать правильные решения в автоматическом режиме и при минимальном объеме осознаваемой информации. Реагируя на все, что его окружает, человек не забывает об удовлетворении своих потребностей, реализации собственных интересов и ценностей. В результате всех этих действий возникает биологически оправданное напряжение функций головного мозга, которое направлено на преодоление возникшего препятствия.

Каждому человеку свойственно стремление к самореализации и творческое отношение к действительности. Нам практически всегда приходится поступать нестандартно и отказываться от стереотипов мышления. Влияние различных негативных обстоятельств, включая конфликты, порождает у человека определенные эмоции, то есть изменения в его нервной системе и субъективные реакции на воздействие внешних раздражителей. Если эмоции имеют положительную направленность, то они становятся фактором, способствующим мобилизации духовных и физических сил, и помогают человеку преодолевать препятствия на пути к достижению своей цели. Отрицательные эмоции угнетают человека, ослабляют волю и энергию и заставляют его пасовать перед сложившимися жизненными обстоятельствами.

Внутренний дискомфорт, образовавшийся в результате этого, достаточно часто становится причиной невроза. В свою очередь эта болезнь отражает психологически неразрешимые для данного человека жизненные ситуации и конфликты, а также блокировку реализации личностного потенциала человека. В повседневной жизни нам приходится сталкиваться с различными формами невротических состояний. Такие невротические проявления чреваты риском самоотчуждения человека. Самыми распространенными из них считаются:

- *невроз привязанности*, который характеризуется поиском одобрения и любви любой ценой;
- *невроз власти*, заключающийся в постоянном поиске престижа и обладания властными полномочиями;
- *невроз покорности*, похожий на безусловный конформизм;
- *навязчивое состояние изоляции*, означающее желание избегания общества любых людей.

Узнаете проявления в своем психическом состоянии? Дело в том, что мало кто из современных людей оказывается полностью свободным от опасности быть загнанным в угол и имеет возможность жить в гармонии с окружающим миром. И это уж точно не про директора школы! Большинство из нас очень близко к сердцу принимает все коллизии окружающей реальности и хитросплетения повседневной жизни. Как раз поэтому любой невроз является прямым следствием нашего эмоционального перенапряжения. Психологи подсчитали, что в настоящее время различными неврозами поражено приблизительно три четверти населения нашей страны. И, поверьте мне, вы отнюдь не исключение!

Чаще всего болезненные отклонения в нашей нервной системе связаны с нашей любимой работой, то есть трудовой деятельностью, столкновениями и несостыковками в деловых межличностных отношениях. И чаще всего к этому приводят именно конфликты. Среди которых явное преимущество имеют:

- конфликт между индивидуальными потребностями человека и социальной средой;
- конфликт между уровнем притязаний человека и планкой реальных достижений;
- конфликт между степенью желаний человека и пределами его возможностей.

Таким образом, мы говорим о существенном разрыве между эгоистическими и субъективными претензиями, а также объективной невозможности их удовлетворения.

В основе различных видов неврозов лежит нерационально и непродуктивно разрешаемое противоречие между конкретной личностью и значимыми для нее сторонами реальной действительности, которое обычно сопровождается возникновением тягостных волнений и переживаний. Например, распространенным симптомом

невроза является апатия, то есть безразличие ко всему. А ведь душевное бездействие напрямую грозит расстройством психики. Также потенциальную опасность нервного расстройства таит в себе и чрезмерная деловая активность, ускорение ритма работы, азарт занятости, который можно определить как трудоголизм. Например, человек, работающий не для того, чтобы нормально жить, а живущий для того, чтобы работать, постоянно подвергает себя невротическому риску.

Если рассматривать более частные причины всеобщей невротизации и прогрессирующего роста нервно-психических заболеваний, то к ним придется отнести различные социальные, экономические и политические коллизии в жизни современного общества. Любая из таких причин может породить дисбаланс в отношениях человека с окружающим миром, а также опасный разрыв между его мыслями, чувствами и поведением.

Стресс является самым распространенным среди трудных состояний. Под стрессом понимают нервное перевозбуждение человека, возникающее в результате разрешения противоречий между его природной, социальной и духовной сущностями. Стресс характеризуется взрывом внутреннего противоборства эмоций и мнений человека, его чувств и разума, реакций на различные внешние раздражители, превышающие определенный критический уровень и нарушающие равновесие во внутренней среде организма. Таким образом, стресс имеет защитно-приспособительный характер. Он направлен на повышение устойчивости организма к воздействию неблагоприятных жизненных обстоятельств. Адаптационный синдром представляет собой сочетание симптомов, обусловленных определенными обстоятельствами. Он начинается с нарастания у человека чувства тревоги и переходит в реакцию на угрожающее состояние, а затем побуждает организм к саморегуляции перед фактом опасного воздействия на него.

Основной причиной повсеместного распространения стрессов является ускорение научно-технического прогресса. Во многом оно связано с тем, что физиологические возможности человека не успевают за радикальным изменением его образа жизни, стремительным вторжением новых видов энергии и материалов, средств передвижения и связи, внедрением в бытовые условия существова-

ния человека новой сложной микроэлектроники. Отдельно следует упомянуть и о постоянно нарастающем вале различных видов информации, в котором он «барахтается» ежедневно и повсеместно. Обычно человек не может быстро приспособиться к новым условиям и возможностям изменения окружающего мира. И в первую очередь он не может надежно защитить себя от нежелательных последствий практического применения достижений современного научно-технического прогресса.

К общим факторам риска стрессового состояния относятся: постоянно нарастающий ритм повседневной жизни, ежедневные информационные перегрузки, малоподвижность людей и недостаток потребляемых натуральных продуктов питания, хроническое недосыпание в рабочие дни недели, замена живого человеческого общения бесконечным диалогом с компьютером.

Однако стресс является следствием не только отставания механизма адаптации человека к постоянно нарастающим темпам изменения условий его жизни. Он также определяется направленностью таких изменений. Например, внешним навязыванием людям различного рода искусственных ограничений; примитивного, чуждого и унижающего достоинство человека способа существования, порождающего психофизическое переутомление, разочарование и чувство безысходности. Вследствие этих изменений появляется агрессивность в поведении человека и протест, который может выражаться в различных формах.

Кроме этого, сказываются и другие факторы. К примеру, люди достаточно часто находятся во власти возрастных кризисов. Например, юношеский максимализм, характеризующийся готовностью к подвигам, или же расхождения в ожиданиях и реальности сложившейся жизни пожилого человека и т.д. и т.п. Так возникает и ощущается психологический дискомфорт личности.

Психологи установили наличие прямой связи между частой ложью и потерей душевного равновесия. Начав постоянно врать, человек сначала испытывает нервозность, потом стресс, а затем и целый букет других нервных болезней, спровоцированных потерей душевного равновесия. На самом деле все достаточно просто: ложь перегружает нервную систему человека и заставляет его выкручиваться в разговоре, следить за каждым сказанным словом, то есть

держат свою психику в состоянии повышенного возбуждения, а это в конечном счете неизбежно приведет к стрессу.

Также к стрессу могут привести и обычная бытовая ссора, и нескончаемый ворох дел на работе, и недовольство вышестоящего руководства. Одна только ежедневная поездка на работу в переполненном общественном транспорте чего стоит! Все это негативно влияет на самочувствие человека, ослабляя защитные свойства его организма. Человек просто не успевает справляться со всем этим бесконечным потоком.

Масла в огонь стрессовых состояний и рисков добавляет реакция человека на конфликтные ситуации, возникающие на работе. Как бы там ни было, но стрессы являются вечными спутниками возникающих конфликтов. Они непременно сопровождают все организационные и социально-трудовые конфликты. Их возникновение вполне естественно в результате эмоциональных срывов в межличностных отношениях, которые вызваны бестактностью и грубостью коллег (а достаточно часто и руководителя!). Само состояние борьбы уже является стрессом.

По своему естественному назначению стресс для человека является скорее благом, чем злом. Это защитная реакция нашего организма, которая не должна приводить к беде. В психологии существует целая концепция стрессовых состояний. Стресс является нормальной реакцией организма на предъявляемые к нему требования. Он способствует активизации жизненных сил человека и преодолению им возможных препятствий. Посмотрите на стресс как на приправу к вашей жизни. Чувствуете аромат? На самом деле стрессы нужны и даже полезны каждому из нас. Вы только задумайтесь над тем, на самом ли деле вам нужны постоянная тишь и благодать в вашей жизни или же вам просто нужна небольшая передышка, то есть вы просто устали и хотите немного отдохнуть? Ну что, убедила? А вот воздействий, приводящих наш организм к разрушению, действительно следует избегать. Но об этом мы поговорим немного позже.

Итак, как бы парадоксально это ни звучало, стресс является не врагом, а другом человека. Стресс, вызываемый не непосредственно жизненными обстоятельствами, а переживаниями по этому поводу, является не выходящим за пределы нормы психическим

состоянием, позволяющим человеку ежедневно не просто выполнять большой объем необходимой работы, но и справляться с ней на творческом уровне.

Опять же необходимо упомянуть, что эффективность стресса, безусловно, ограничена. Постоянная череда стрессовых состояний человека может обернуться для него хроническим стрессом, то есть болезнью, которая выбивает человека из привычного уклада жизни и делает слишком агрессивным или апатичным. Именно поэтому практически всегда стресс является сигналом тревоги и должен восприниматься нами, особенно в связи с конфликтами, как серьезное предостережение о возможных изменениях в психике человека.

Каждый из нас должен знать о механизмах возникновения и снятия стресса, поменьше сомневаться в себе и доверять собственной интуиции. Также необходимо знать и о том, кто и как реагирует на стрессовые состояния. Например, женская реакция на неблагоприятные внешние обстоятельства выражается более четко. Женщине свойственно дружелюбие, уступчивость, интуиция, и поэтому она лучше приспособлена к стрессам и конфликтам. Мужчина реагирует на стресс сдержаннее. Ему психологически необходима уверенность в себе, расчет на свою собственную силу и осознанное предвидение дальнейших событий вместо их неясного предчувствия. Кроме того, люди, наделенные повышенной способностью к творческой активности, меньше подвержены стрессам, но стрессовые состояния и конфликты отрицательно влияют на проявление их инициативы.

Всем известно, что в состоянии стресса человек не может дать правильную оценку окружающей обстановки и адекватно оценить действия окружающих людей. В этом случае он охвачен чувством опасности и стремится как можно быстрее принять оборонительную или наступательную позицию. У него притупляется самокритика и усиливается желание обвинить во всем других людей, включая своих коллег.

При зашкаливании эмоций человек находится в сильнейшем напряжении, под гнетом постоянного ожидания какой бы то ни было угрозы, даже придуманной и нереальной. Несмотря на то что человеческие возможности противостоять стрессу достаточно велики,

каждый раз при наступлении стрессового состояния человек перенапрягает себя для того, чтобы просто избежать психологического срыва. А это обстоятельство только усугубляет конфликтную ситуацию и создает дополнительные преграды на пути к разрешению возникшего противоречия.

Управленческий труд можно рассматривать как интеграционный процесс, с помощью которого руководитель управляет путем постановки целей организации и разработки способов их достижения. Сам по себе процесс управления предполагает выполнение таких функций, как нормирование, планирование, организация, координация, мотивация, контроль, учет и анализ. В процессе их осуществления руководитель обеспечивает условия для эффективного труда своих подчиненных и получения результата работы, соответствующего поставленным целям.

Помимо всего прочего, управление — это еще и умение добиваться поставленных целей и задач с помощью направления труда, интеллекта и мотивов поведения работающих в организации людей в нужном вам направлении. Управление можно рассматривать как процесс влияния на деятельность отдельного человека или всей организации в целом для достижения максимально возможных результатов работы. И одной из основных составляющих всей системы управления организацией является управление персоналом, то есть управление окружающими вас людьми.

Система управления персоналом состоит из целого ряда функциональных подсистем. И по меньшей мере в двух из них — подсистемах трудовых отношений и социального развития — присутствуют соответствующие функции управления экономическими, идеологическими, социально-психологическими и бытовыми конфликтами и стрессами. То есть управление конфликтами и стрессами, возникающими в организации, может (и должен!) осуществлять ее руководитель! Это ваша прямая обязанность! По должности положено...

Жизнь в обществе просто немыслима без столкновения различных идей, позиций и целей не только отдельных людей, но и коллективов. Постоянно возникающие расхождения и противоречия достаточно часто перерастают в конфликты. И этим процессом нужно уметь управлять! Необходимо предупреждать возникновение нежелательных и негативно влияющих на работу организации конфликтов,

а конфликты, способствующие развитию организации, поддерживать и направлять в нужное вам русло.

Но не стоит забывать про стрессы! Стресс представляет собой целый комплекс физических, химических и других реакций человека на стрессоры, находящиеся в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия физиологические и психические функции организма. Всякий стресс может иметь не только негативное, но и позитивное значение для человека. При определенных условиях он способствует мобилизации усилий человека на решение каких-либо задач или достижение определенных целей. Но раз уж мы с вами говорим о конфликтах, то в первую очередь стоит рассмотреть отрицательное влияние стресса на психику человека.

В жизни современного человека стрессы неизбежны. Они являются частью жизни каждого из нас. Любые изменения на работе и в семье, особенно если они непредвиденные, могут вывести человека из равновесия и привести к несоответствию его психологического состояния окружающей обстановке. А такое несоответствие способствует чрезмерному утомлению, возникающему чувству опасности, ослаблению умственных способностей, пассивному отношению к своим должностным обязанностям, снижению уровня организованности и нарушению трудовой дисциплины. И этот список можно продолжить!

Существуют индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне продвинутых организаций проводятся различные семинары, на которых сотрудники обучаются технике расслабления, способам коррекции своего поведения, выявлению индивидуальных стрессов.

Для того чтобы научиться избегать негативного последствия стресса, необходимо научиться определять причины его возникновения и формы проявления, научиться проводить диагностику стресса и отслеживать его в динамике развития, разбираться в профессиональном стрессе учителя и руководителя, их эмоциональном выгорании, ну и, конечно же, научиться нейтрализовывать стресс. Кроме всего прочего, разве вам не хотелось бы овладеть «капитальной» стрессоустойчивостью? Вот как раз обо всем этом мы и поговорим в моей следующей книге, посвященной СТРЕССОВЕДЕНИЮ. Увидимся на страницах моей новой книги!

Рекомендуемая литература

1. Бородкин Ф. Внимание, конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989.
2. Вишнякова Н. Конфликтология: учебное пособие для слушателей системы повышения квалификации работников образования — Минск: Университетское изд-во, 2000.
3. Гришина Н. Психология конфликта — СПб.: Питер, 2006.
4. Гусева А., Козлов В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. — М.: РАГС, 1997.
5. Дмитриев А. Социальный конфликт: общее и особенное — М.: Гардарики, 2002.
6. Зазыкин В., Зайцева Е. Конфликтная личность в конфликтном противоборстве. — М.: МКО, 1998.
7. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. Методические рекомендации для руководителей. — М.: ИП РАН, 1994.
8. Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. О. Назаровой; под общ. ред. Л. Ионина. — М.:

Идея-пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

9. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. — М.: ЭКСМО, 2002.

10. Конфликты и переговоры: практич. руководство для менеджеров / пер. с англ. Ю. Погореловой. — Ростов н/Д: Феникс, 1987.

11. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. — М.: Стрингер, 1992.

12. Крам Ф.Т. Управление энергией конфликта. — М.: АСТ, РЕФЛ-бук, 2000.

13. Леонов Н. Конфликты и конфликтное поведение: методы изучения. — СПб. Питер, 2005.

14. Лиханов А. Драматическая педагогика: очерки конфликтных ситуаций. — М.: Педагогика, 1986.

15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. — М.: Инфра-М, 1996.

16. Теплов Э. Конфликты: проблемы теории и практики разрешения. — СПб.: Акционер, 1992.

17. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / пер. с англ. А. Гореловой, В. Бабенко. — Минск: Парадокс, 1995.

18. Хасан Б. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — СПб.: Питер, 2003.

19. Хасан Б. Конструктивная психология конфликта. — СПб.: Питер, 2003.

20. Шейнов В. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амалфея, 1996.

Е.В. Акчурина

Конфликты в деятельности директора

Редактор **М.А. Ушакова**

Ответственный за выпуск **Е.А. Чистякова**

Корректоры: **Г.В. Яковлева, Д.П. Рысаков**

Учредитель и издатель — ООО «Издательская фирма „Сентябрь“»
Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство
о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-61013.
Сдано в набор 12.08.2015. Подписано в печать 04.09.2015. Формат 60*90/16.
Усл. печ. л. 12. Уч.-изд. л. 11,6. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 770 экз. Заказ №

Компьютерный набор и верстка — ООО «Издательская фирма „Сентябрь“».
115280, Москва, а/я 99, тел. 710-30-01.

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Адрес редакции: Москва, 1-й Автозаводский пр-д, д. 4, стр. 1.

Адрес для писем: 115280, Москва, а/я 99.

Тел. (495) 710-30-01. Тел./факс 710-30-02

E-mail: septem@direktor.ru

Адрес в интернете: <http://www.direktor.ru>

Со всеми претензиями по поводу доставки журнала следует обращаться
в местное отделение связи.

Подписка через интернет: www.ppressa.apr.ru