

Роль руководителя образовательного учреждения в управлении конфликтами

А.Е. Джерибальди

В образовательном учреждении система управления конфликтными ситуациями играет крайне важную роль, она в значимой степени определяет эффективность менеджмента организации и результативность разрешения конфликта.

В социальном аспекте процесс управления рассматривается как комплекс мероприятий по направленному систематическому воздействию субъектом (подсистемой управления) на социальный объект управления (группу людей, общество в целом, организацию) с целью обеспечения целостности, эффективного функционирования данного объекта или же для трансформации его в другое состояние, которое бы соответствовало поставленной цели, общим закономерностям развития данной системы или же реализации конкретной программы мероприятий.

Проанализировав смысл, который вкладывают различные авторы в понятие «управление», можно обобщить его в рамках следующего определения: это разновидность деятельности в социальной сфере, особенности которой находят своё отражение в процессе взаимодействия субъектов, при котором один субъект оказывает воздействие на другого, побуждая его при этом к достижению целей, установленных извне. При этом действия отдельного субъекта сами по себе являются системой, а взаимодействие можно охарактеризовать как многоплановую и сложную систему.

Согласно определению С.М. Емельянова, управление конфликтами представляет собой процесс целенаправленного воздействия на цикл протекания конфликта с целью разрушения или поддержания целостности той системы, к которой данный конфликт относится¹. Другое определение гласит, что управление конфликтами — это осознанная деятельность по отношению к конфликту, которая осуществляется на всех стадиях его развития вплоть до завершения либо участниками, либо третьей стороной². Большое число исследователей подразумевают под управлением конфликтами процесс осуществления контроля над конфликтной

¹ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2003. — С. 77.

² Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М: ЮНИТИ, 2000. — С. 399.

ситуацией её участниками или независимыми внешними институтами (власти, социальные организации). Такая позиция позволяет распространить управление конфликтами на все уровни, где возможно их возникновение.

Заводя разговор о процессе управления конфликтами, стоит вспомнить определение А.Я. Анцупова: управление конфликтами — это комплексное использование профильных мероприятий, применение конкретных методов к самому деструктивному из способов разрешения противоречий, которое направлено на их завершение³.

Целью управления конфликтом является его разрешение. Согласно мнению Н. В. Гришиной, основной критерий эффективности разрешения конфликта — это удовлетворённость обеих сторон его результатом, то есть согласие сторон друг с другом по определённому положению⁴.

Е.Е. Тонков в своих исследованиях утверждает, что основной целью управления конфликтами является изменение характера отношений между сторонами конфликта в положительную сторону. Таким образом, управление конфликтами в педагогической среде можно рассматривать как целенаправленный процесс трансформации и позитивного развития отношений между множеством субъектов-участников, который представляет собой пересмотр существующих противоречий для формирования в дальнейшем бесконфликтной среды во время осуществления совместной профессиональной деятельности.

Опираясь на информацию, изложенную выше, в дальнейшем мы будем рассматривать управление конфликтами в первичном коллективе образовательного учреждения как целенаправленную деятельность с применением установленных принципов, методов и функций управления, которая ориентирована на изменение характера отношений участников конфликта в позитивную сторону.

Для руководителя образовательного учреждения методика и технология управления конфликтом должна стать активно используемым инструментом. Как указывают многие исследователи, результативность управления конфликтами напрямую и в значительной мере зависит от степени информированности руководителя о реальной ситуации в коллективе. Эффективное средство для обеспечения руководителя информацией должно быть не одноразовым, а иметь пусть и непостоянный, но продолжительный характер. Таким средством смело можно назвать проведение мониторинга.

Важное воздействие на управление конфликтами в организации руководитель может оказать через формирование социально-психологического климата в коллективе организации. Ведь социально-психологический климат в коллективе выступает как устойчивый эмоциональный настрой группы, обобщённая характеристика социального пространства в организации, в котором находят своё отражение формальные и неформальные структуры взаимодействий работников.

Необходимо отметить, что если в коллективе сложилась положительная атмосфера, то она будет способствовать снятию напряжения, чувства ненужности и отрешённости,

³ Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 528 с.

⁴ Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

будет формировать у сотрудников положительное отношение к организации в целом, станет отличной основой для развития опыта делового взаимодействия, что обеспечит для каждого отдельного члена коллектива условия для развития и самореализации.

Во многих литературных источниках умение управлять конфликтными ситуациями рассматривается как совокупность позиций взаимовыгодного партнёрства и сотрудничества в сочетании с поведенческой стратегией владения. Н.В. Гришина в своих работах не выделяет понятие «конфликтологической компетенции», однако отмечает, что руководителю любой организации приходится в своей деятельности разрешать не только собственные проблемы, но и чужие. Именно поэтому она считает необходимым для руководителя любого уровня владение профессиональными навыками управления конфликтными ситуациями, среди которых можно выделить умение красноречиво высказываться, вести беседу и проводить деловые переговоры. Особенно данные навыки важны, по мнению автора, в коллективах, где грамотное разрешение конфликта позволяет стабилизировать ситуацию и сплотить группу работников⁵.

В данном вопросе некоторые учёные придерживаются иной, более расширенной позиции. Так, В.П. Хасан в своих работах делает акцент на том, что конфликтная компонента определяется уровнем доступности информации о возможных вариантах поведения в процессе конфликта и возможностью применять различные стратегии по разрешению конфликтной ситуации в реальной жизни. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов указывают, что так называемая конфликтологическая компетентность, которая представляет собой комплекс знаний относительно динамики конфликта, является обязательным условием эффективности работы руководителя с конфликтными ситуациями⁶.

Т.А. Якоби, рассматривая структуру понятия «конфликтологическая компетентность», выделяет три составляющих компонента:

- – ценностно-ориентационный (предполагает построение отношений руководитель — подчинённый с ориентацией на различные нравственные ценности);
- – содержательно-технологический (подразумевает наличие у руководителя достаточных знаний в области правильного построения беседы с сотрудником и знаний касательно теоретической и практической стороны развития конфликтной ситуации);
- – технологический элемент (предполагает ознакомление административного персонала и последующее формирование навыков в области управления конфликтами)⁷.

⁵ Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

⁶ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М: ЮНИТИ, 2000. — 441 с.

⁷ Якоби Т.А. Динамика вертикального конфликта в деятельности руководителей образовательных учреждений: дисс.... канд. психол. наук. — Ставрополь, 2003. — 184 с.

В противоположность вышеописанному подразделению Е.А. Тарасова рассматривает всего две основные компоненты — операционную и мотивационную. Первая включает в себя знание разнообразных методов, приёмов диагностики и разрешения конфликтов, вторая — совокупность ценностных ориентировок и конкретные мотивы, побуждающие к повышению компетентности в сфере управления конфликтами⁸.

Вышеизложенная информация позволяют рассматривать конфликтологическую компетентность в первую очередь как личностную и профессиональную характеристику руководителя, которая показывает его умение и готовность эффективно управлять конфликтными ситуациями в рабочем коллективе. Конфликтологическая компетентность включает в себя следующие позиции:

- понимание сущности специфики процесса человеческого конфликтного взаимодействия;
- умение спокойно выделиться неконфликтно реагировать на разновидности в сложной обстановке;
- способность формировать не только у себя лично, разрешение но и у членов коллектива здоровое, конструктивное справочное отношение к разного рода конфликтным ситуациям;
- способность адекватно оценить и донести педагогом до коллектива сущность сложившегося конфликта;
- обладание навыками управления особенностями конфликтами;
- способность к перенаправлению программы конфликтной ситуации дела на этапе её зарождения устранить в конструктивное русло;
- навыки деятельности по устранению последствий вступая в конфликт.

Предупреждение конфликтных ситуаций может рассматриваться как профилактическое мероприятие. Профилактика в данном смысле — это предупреждение. Предупреждение представляет собой создание целой совокупности социально-психологических, организационных условий, которые бы препятствовали возникновению и дальнейшему развитию конфликта, устраняли причины конфликта как такового.

С.М. Емельянов считает, что предупреждение — это конкретная деятельность по недопущению зарождения конфликта. Кроме этого, рассматривая данное понятие, он разделяет две его формы: превентивную и вынужденную. Превентивная — это часть общего процесса управления организацией. Вынужденная представляет собой комплекс мероприятий по устранению всех возможных факторов, провоцирующих конфликт, на основании собранной информации о причинах деструктивных явлений в организации⁹.

В работах Д.П. Зеркина рассматриваются такие этапы процесса предупреждения конфликтов: раннее и упреждающее, частичное и полное. Также учёный отмечает необходимость наличия ряда ресурсов (экономических, социальных, политических и пр.) для эффективного предупреждения конфликтных ситуаций¹⁰.

⁸ Тарасова Е.А. Особенности профессиональной компетентности государственных служащих в разрешении межличностных конфликтов с учётом гендерных различий: Дис... канд. психол. наук. — М., 2002. — 210 с.

⁹ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2003. — С. 75.

¹⁰ Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 470 с.

Основываясь на разнообразии подходов к определению понятия «предотвращение конфликтов», можно выделить значение термина в широком и узком смыслах. В широком смысле предотвращение конфликтов — это сформированная система профилактических мероприятий, которые реализуются на разных уровнях (производственном, организационном, личностном и социальном) с целью минимизации негативного влияния последствий конфликта на отношения между сотрудниками организации для поддержки нормальных условий в профессиональной деятельности. В узком же смысле предупреждение конфликтов выступает как деятельность по воздействию на основные причины возникновения конфликтных ситуаций с целью их полного или частичного устранения для разрешения сложившейся конфликтной ситуации. То есть работа по предупреждению конфликтов в организации неразрывно связана с установлением стабильного социально-психологического климата в рабочем коллективе.

К профилактическим методам предотвращения конфликтов можно отнести:

- административные методы (активное использование системы взысканий и поощрений работников, оперативное разрешение возникающих кадровых вопросов);
- педагогические методы (разъяснительные беседы, просьбы);
- информационные методы (работа по устранению слухов, проведение мероприятий для снижения уровня недостоверной, ложной информации);
- коммуникативные методы, подразумевающие непрерывный процесс общения с подчинёнными¹¹.

Во всех возможных взаимодействиях между собой участники рабочего коллектива прибегают к использованию тех или иных методов, определяющих их стиль поведения в конфликтной ситуации. Такие методы могут быть следующего характера: конкуренция или соперничество, кооперация, компромисс, уступка и уход, отстранение от конфликта.

Последние два метода не способствуют разрешению конфликта, а лишь откладывают его на потом. Некоторые специалисты придерживаются мнения, что в отдельных ситуациях некоторая конфронтация является более эффективной, чем отстранение или даже компромисс. Однако данное мнение не имеет широкого распространения, ведь при таком подходе актуальным становится вопрос стоимости победы. Путь кооперации сочетает в себе различные уровни направленности усилий — на интересы собственной личности и на интересы конкурента. Такая стратегия признана как наиболее эффективная для выхода из конфликтной ситуации, ведь подразумевает не только общность интересов, но и признаёт высшей ценностью сохранение отношений между сотрудниками. Однако стоит отметить, что эффективная кооперация возможна лишь в некоторых ситуациях, например, когда обе стороны заинтересованы в разрешении конфликта, сильно зависят друг от друга или же когда они склонны игнорировать решения, поступающие свыше. Именно поэтому на практике чаще встречается путь компромисса — уступка части своих позиций одной из сторон. Такая ситуация может быть асимметричной (когда одна

¹¹ Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 144 с.

из сторон уступает в большей мере) и симметричной (когда обе стороны уступают приблизительно одинаково)¹².

Во всех возможных взаимодействиях между собой участники педагогического коллектива прибегают к использованию тех или иных методов, определяющих их стиль поведения в конфликтной ситуации. Такие методы могут быть следующего характера: конкуренция или соперничество, кооперация, компромисс, уступка и уход, отстранение от конфликта.

Однако наиболее продуктивными способами по урегулированию конфликтов в малой группе выступают: учёт интересов обеих сторон конфликта; внимательно слушание обеих сторон; разделение участников конфликта и проблемы, лежащие в основе конфликта. Также руководитель должен отслеживать динамику развития конфликта, осознавать и контролировать свои чувства и учитывать состояние и индивидуальные особенности участников конфликта.

Кроме того, руководитель образовательного учреждения создаёт условия для творческого подхода к педагогической деятельности. Он ответственен за мероприятия, связанные с улучшением условий труда, материальное и моральное стимулирование, совершенствование подбора и расстановку кадров и т.д. Руководитель как личность должен обладать определёнными психофизиологическими характеристиками, профессионально-организаторскими качествами, организационной культурой.

М.В. Удальцова указывает ошибочные действия руководителя, которые в любой организации ведут к деформации психологического климата и росту конфликтности в коллективе. В частности автор среди ошибочных действий руководителя выделяет следующие; 1) нарушения служебной этики (грубость, высокомерие, неуважение к подчинённым; обман подчинённых, невыполнение обещаний; ошибки в применении поощрений и наказаний; неверное распределение работ между исполнителями; нетерпимость к мнениям других; ущемление прав подчинённых; злоупотребление положением начальника; поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя; утаивание информации (в том числе неосознанное); критика, принижающая достоинства человека); 2) нарушения трудового законодательства; 3) несправедливая оценка подчинённых и результатов их труда (ошибки в применении поощрений и наказаний; неверное распределение работ между исполнителями; установление оклада с нарушением баланса «вклад оклад»; приглашение работника со стороны, когда кандидаты не должность есть в самом коллективе; болезненное отношение к авторитету подчинённого; огульная критика группы подчинённых; нечёткая формулировка заданий; недооценка разъяснительной работы)¹³.

Проведённое нами исследование показало, что к основным причинам конфликтов в образовательном учреждении следует отнести:

- некомпетентность руководства, которое не способно создать оптимальный социальный и психологический климат;
- разногласия в критериях подбора педагогов, которые вызваны столкновением консерватизма и новшеств, разнообразных методик воспитания и обучения;

¹² Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — С. 478.

¹³ Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 144 с.

- игнорирование родителями учеников требований учреждения касательно дисциплины, обязанностей, норм и правил поведения в учреждении и так далее;
- неосуществление ожиданий касательно работы образовательного учреждения как со стороны родителей, так и со стороны педагогов;
- общая недооценка важности и значимости образования как такового;
- безответственность отдельных членов педагогического коллектива, халатное отношение к своим обязанностям и работе в целом, незаинтересованность в результате;
- непонимание и равнодушие к ребёнку и со стороны образовательного учреждения, и со стороны семьи;
- отличие требований и подходов к воспитанию и образованию ребёнка дома и в образовательной организации, грубое вмешательство в творческое развитие ребёнка;
- отсутствие достаточного внимания к работнику образовательного учреждения как к личности;
- использование неприемлемых для педагога методов и способов достижения эгоистичных, карьеристских целей;
- разного рода несовместимость членов коллектива;
- несогласие с решениями касательно административных, организационных и хозяйственных вопросов (к примеру, образование рабочих групп, составление штатного расписания, включая распределение часов работы и отдыха, назначение премий и надбавок).

В то же время росту конфликтности сотрудников образовательного учреждения способствуют выраженность у них стиля поведения в конфликте «конкуренция», а также внешний локус контроля, предполагающий перекладывание ответственности за свою жизнь на других людей, внешние обстоятельства и т.п.

В рамках проводимого нами исследования была проведена экспериментальная работа. Так, проведённый тренинг конструктивного разрешения конфликтов позволил: обучить сотрудников образовательного учреждения методам нахождения решения в конфликтных ситуациях, непредвзято оценивать конфликтную ситуацию; помочь участникам скорректировать своё поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере), а также повысить сплочённость коллектива, развить у сотрудников умения и навыки командного взаимодействия.

В результате проведения с педагогами образовательного учреждения программы конструктивного разрешения конфликтов «От конфликта к сотрудничеству» снизилась их конфликтность в оценке руководства, а также выросло использование в конфликте таких продуктивных стилей, как сотрудничество и компромисс, и снизилась частота использования такого неконструктивного стиля, как «соперничество».

Александр Евгеньевич Джерибальди,
студент 3-го курса магистратуры, кафедры управления
образовательными системами Института социально-гуманитарного
образования, ФГБОУ ВО «МПГУ», Москва