

Почему в коллективе возникает конфликт?

Нина ЕРОФЕЕВА, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления Института усовершенствования учителей Республики Удмуртия

Проблема конфликта в педагогическом (женском по преимуществу) коллективе слишком, пожалуй,

долго оставалась вне обсуждения практиками и учёными. Между тем конфликты остаются реальностью, осложняющей, вплоть до драматических последствий, жизнь и работу образовательных учреждений.

Конфликт, особенно острый, глубокий, длительный, по своим последствиям подобен серьёзной болезни. Что его обуславливает? Факторов много. Один из самых существенных — стиль, особенности руководства. Сегодня руководит образовательным учреждением, как правило, женщина. Типичным особенностям такого руководства посвящены статьи Н. Ерофеевой (НО № 9, 10, 1999 г., № 1, 2000 г.).

Н. Ерофеева, последовательно развивая тему «руководитель-женщина», в публикуемой ниже статье органично связывает «феминистский стиль» руководства с возможными в педагогическом (общешкольном) коллективе конфликтами.

Педагогические коллективы в основном состоят из женщин (по данным статистики в России 92% учителей — женщины). Исследования показали, что и руководители педагогических коллективов в основном тоже женщины (в России — 83%). Что же отличает женщин-руководителей от их коллег-мужчин? Отличает способ принятия управленческого решения. Именно техника принятия решений — одна из слабых сторон женщин-руководителей, ибо для них характерно нарушение последовательности действий. Что снижает эффективность?

1. *Подмена понятий при формулировке проблемы.* Объясняется это индивидуальными особенностями женщин: эмоции доминируют над аргументами, действует «логика чувств».

2. *Нарушение последовательности принятия управленческих решений.* Выяснилось, что женщины чаще всего не используют этап аргументации доводов по проблеме. Они формулируют проблему, обсуждают её и принимают управленческое решение. То есть не используют имеющуюся у них информацию для обоснования собственных аргументов. Нет должной доказательности.

3. *Отсутствие навыка умелого принятия управленческих решений.* Этот недостаток объясним. В нашей социальной практике важные и серьёзные вопросы решались то единолично вождями, то анонимно-коллективно руководящими органами. На уровень государственных управленческих решений женщины просто не допускались.

В педагогическом коллективе *больше всего чувствующих (F) и решающих (J) типов личности* (выборочная совокупность — 83 педагогических коллектива). Это было выявлено с помощью типологии Майерс-Бриггс. Преобладание в коллективе определённых типов личности создаёт условия для конфликтов и мешает принимать аргументированные управленческие решения. Одни принимают решение «сердцем», другие обращаются к логике. *Большой процент решающих (J) типов личности в педагогическом коллективе порождает множество конфликтов различного масштаба*, так как они не умеют быть гибкими в межличностных отношениях. Отсюда эмоциональность и конфликтность становятся проблемой взаимоотношений двух коллективов: педагогического, состоящего на 94% из женщин, и ученического, в котором мальчиков нередко бывает больше. Кроме того, у женщин-педагогов часты конфликты с собственными детьми, что сказывается крайне негативно, поскольку учительницы освобождаются от «отрицательного заряда» в школе.

Ещё одна причина конфликтов в педагогическом коллективе — методики преподавания. Они не предполагают учёта особенностей полов, к тому же рассчитаны в основном на ле-

вополушарных детей. Доктор биологических наук, генетик В.А. Геодакян считает, что в эволюции борются две противоположные тенденции: первая — **необходимость сохранить то, что уже создано**, закрепить полезные признаки и **передать их по наследству**. Эту функцию выполняет женский пол — носитель генетической информации. Именно женский пол лучше всего принимает и передаёт информацию. Поэтому девочки лучше слушают и рассказывают.

Вторая тенденция эволюции — необходимость прогресса, дальнейшего поиска и изменений, необходимость разнообразия потомков, среди которых должны появиться те, кто придаст эволюции новое целесообразное, полезное направление и обеспечит наилучшее приспособление к новым условиям. Эта функция возложена природой на мужчин. Таким образом, женский пол — хранитель генетической памяти и ориентирован на выживаемость, а мужской представляет собой «эксперимент» природы, ибо легко теряет старое, приобретая новое, т.е. он ориентирован на прогресс.

Как учитывают педагоги такие генетические предрасположенности? Могут ли они преподавать и воспитывать, имея в виду особенности полов своих учеников? Если девочки хорошо принимают информацию и могут передать её, то активность мальчиков больше связана с исследованиями. Если при групповой работе на уроке дать задание, то оно может быть выполнено эффективно, если в нём будут и информация, и поисковая деятельность. Сотрудничество двух полов влияет на успешность развития каждого из них.

Гендерный аспект управления в образовании

Гендерный аспект — предмет исследований социологов, физиологов, психологов, но не педагогов. Накоплено немало плодотворных теорий, концепций, идей, освещающих важные стороны гендерных исследований. Один из наиболее дискутируемых — вопрос о гендерном аспекте управления. Некоторые исследователи убеждены в существовании особого, присущего только женщинам способа принятия решений. Мы тоже придерживаемся точки зрения, что женщинам-руководителям действительно присущ свой способ принятия управленческого решения. Наблюдая и анализируя процесс принятия такого решения женщинами-руководителями, исследователи выяснили, что женщины нарушают последовательность этого процесса. Как это было установлено? Рассмотрели этапы процесса: 1. Формулировка проблемы (чёткость формулировки и соответствие ситуации). 2. Аргументы к поставленной проблеме (соответствие проблеме, чёткость формулировки). 3. Обсуждение аргументов (соответствие доводов и аргументов).

Выяснилось, что женщины-руководители этапы управленческого решения — «аргументацию доводов по проблеме» и «обсуждение аргументов» — реализуют иначе, чем мужчины. Аргументация представляет собой развитие положений, а не просто их «затверживание». Аргументация — это логика в действии. У женщин своя логика. В результате наблюдения была составлена таблица (1) моделей аргументации собственного мнения женщинами и мужчинами.

Таблица 1. Модели аргументации при обсуждении проблем женщинами и мужчинами-руководителями

Преувеличение

Женщинами

Используется по конкретному поводу, но преувеличение нарастает в ходе аргументации: эмоциональное обобщение конкретного аргумента, затем обобщение обобщения (в восклицательной форме) и глобальное обобщение (утверждение)

Мужчинами

Используется по конкретному поводу, но эмоциональное обобщение конкретного аргумента имеет место только вначале

Разделение целого на части и противопоставление этих частей

Женщинами

«Не путай чёрное и белое...»

Мужчинами

- Используют редко
- Совмещение положительного и отрицательного с конкретными персоналиями**
Женщинами
 «Не надо валить с больной головы на здоровую...»
Мужчинами
 Используют редко
- Спасательная функция по отношению к собеседнику (материнский комплекс)**
Женщинами
 «Кем бы ты был без меня...». Функции приёма — либо исправить, либо уничтожить
Мужчинами
 Используют редко
- Противопоставление желательного и нежелательного, чтобы ввести что-то третье**
Женщинами
 «Ты не хочешь того, ты не хочешь этого, ну вот, последнее слово, и тогда ...»
Мужчинами
 Используют редко
- Первое слово — последнее слово**
Женщинами
 Аргумент бывает один, сильный, вокруг него ведётся спор. Слегка коснувшись предмета спора вначале, женщина, используя выражения многозначные, незаконченные, допускающие многие варианты, заканчивает спор веским аргументом. Женщина не столько стремится победить в споре, сколько воспитать или дать урок собеседнику
Мужчинами
 Считают, что женщина — источник споров, поэтому первое слово бывает и последним. Сильных аргументов обычно несколько, мужчина затрудняется в выборе, понимая, насколько такой выбор серьёзен
- Где тонко — там и рвётся**
Женщинами
 Слабое место спора женщина будет использовать как аргумент, периодически нажимая на это слабое звено
Мужчинами
 Для мужчин спор — это соревнование, шоу, встречный бой. Они используют все самые сильные стороны своей позиции
- Говорить много, но не проговориться**
Женщинами
 Используют многословие, как приманку, дабы спровоцировать собеседника на непродуманное многословие, неосторожность и получить нужную информацию
Мужчинами
 Используют редко

Таблица 2. Технология принятия управленческого решения (при обучении на курсах)

- 1. Формулировка проблемы**
Женщинами
 Подменяют понятия при формулировке
Мужчинами
 Формулировка соответствует поставленной задаче
- 2. Сбор необходимой информации**
Женщинами
 Используют в основном коммуникативные методы
Мужчинами
 Используют вначале информационные методы, затем коммуникативные
- 3. Дискуссия (общее обсуждение проблемы)**
Женщинами
 Слегка коснувшись предмета спора вначале, женщина использует выражения многозначные, неопределённые, вариативные и лишь потом заканчивает дискуссию веским аргументом
Мужчинами
 Первое слово становится и последним. Сильных аргументов бывает несколько, таких, что мужчина затрудняется в их выборе, сознавая ответственность
- 4. Предложение вариантов решения проблемы**
Женщинами

Вариантов решения проблем обычно не предлагают, так как основная тактика: говорить много, но не проговориться и как можно больше получить информации от других

Мужчинами

Несколько вариантов решения проблемы

5. Аргументация своей точки зрения

Женщинами

Применяют различные модели аргументации

Мужчинами

Аргументация соответствует проблеме, преобладают чёткие формулировки

6. Обсуждение аргументов

Женщинами

Применяют различные приёмы аргументации

Мужчинами

Как правило, предлагаемые доводы соответствуют обсуждаемому аргументу

7. Принятие управленческого решения

Женщинами

Соответствует поставленной проблеме, но формулировки неконкретны

Мужчинами

Решение принято как реальное, конкретное, соответствующее поставленной проблеме

Таблица 3. Последовательность действий при принятии управленческого решения женщинами-руководителями в различных ситуациях

1. При обучении на курсах

Последовательность не нарушена, но содержание действий иное (см. табл.2)

2. При разговоре с оппонентами

В технологии принятия решения четвёртый, пятый, шестой этапы (предложение вариантов решения проблемы, аргументация своей точки зрения и обсуждение аргументов) объединяются в один этап

3. При проведении заседаний

Аргументация своей точки зрения и обсуждение аргументов отсутствуют, т.е. не реализуются два этапа — пятый и шестой.

4. При большом управленческом стаже

Последовательность этапов при принятии управленческого решения сходна с мужской (см. табл.2)

Мужчины чаще всего занимаются поиском собственных оснований, они сомневаются даже в реально существующем факте. Женщины же приводят множество обоснований возможности и даже реальности невозможного.

В процессе обучения на курсах повышения квалификации изучалась не только технология принятия управленческого решения, модели аргументации при обсуждении проблем, но и приёмы, применяемые для обоснования своих аргументов. Многообразие приёмов продемонстрировали женщины, их главный принцип обоснования: «Если нельзя, но очень хочется, то можно!» Примеры такой аргументации:

Первый приём женской аргументации — «Ой!», означает всё что угодно: испуг, удивление, радость, пренебрежение. Женщина заставляет собеседника продолжать разговор, завладев инициативой и побуждая дать ей дополнительную информацию.

Второй приём — «Да, у меня есть то, что тебе необходимо, но не про твою честь». Этот приём призван принудить к дополнительным просьбам и обязательствам.

Приём «Если... то...»

Приём «Ну и что?»

Приём привлечения дополнительных свидетелей.

Приём выравнивания положения: «Может быть, я не та, что нужна тебе, но и сам ты не подарок».

Приём — «перевёртыш».

Приём домысливания или досказывания, например: «За кого ты меня принимаешь?» Используется также вопрос, который не требует ответа: «Я бы на твоём месте...» или вызов-подначка «Я в отличие от тебя...»

Приёмы навязывания определённого суждения: «Ты это говорил!». Даже если удастся это опровергнуть, уйдёт достаточно много времени, что и требуется. «Я это говорила» или «Я этого не говорила» — очень эффективное средство женской аргументации, практически неопровержимо.

Итак, повторим и подытожим: в процессе принятия управленческого решения женщины-руководители: а) формулируют проблему; б) если есть оппонент — обсуждают, одновременно аргументируя с помощью перечисленных приёмов, затем принимают управленческое решение. В сущности, решение принимается до обсуждения, без настоящего обсуждения, «единогласно» — самой руководительницей. И нет надобности в заранее собранной информации. Решение — чисто волевой акт.

В технологии принятия управленческого решения женщинами-руководителями многие этапы (предложение вариантов решения проблемы, аргументация своей точки зрения и обсуждение аргументов) часто объединяются в один этап либо отсутствуют вовсе. Нарушение последовательности принятия решения зависит от ситуаций, в которых находится женщина-руководитель.

Техника принятия управленческих решений — одно из слабых мест управленческой деятельности женщин-руководителей. И это не только потому, что нарушается последовательность действий при принятии решения, но и потому, что нет соответствующего навыка.

Эти особенности управленческого поведения женщины-руководителя нередко приводят к конфликту в коллективе. Ведь оппоненты директора (завуча) — тоже женщины с той же логикой, с теми же эмоциональными подходами к оценке ситуаций, явлений. Очень часто за этой эмоциональной волной нет серьёзной основы для конфликта, но он возникает. Поэтому женщинам-руководителям школ нужно овладеть (на курсах, в процессе самообразования) логикой мышления, ведущего к достоверным выводам. Поверьте: конфликтов в коллективе станет намного меньше.

г. Ижевск