Суть целого ряда профессий и, прежде всего, профессий управленческих и педагогических состоит в необходимости воздействия одного человека на другого. Опытным профессионалам, как правило, не составляет труда организовать соответствующий педагогический или управленческий процесс. И все же иногда возникают сложные ситуации, в которых интересы взаимодействующих сторон трудно согласовать. Эти интересы вступают в противоречие. Возникает конфликт. Вообще, конфликт—многоуровневое, многомерное и много­функциональное социально-психологическое явление. Его чаще всего и определяют как столкновение противоположных ин­тересов, мнений и стремлений или как ситуа­цию столкновения и борьбы несовпадающих точек зре­ния, установок субъектов.

Есть ли возможность избежать конфликтов в общении? Или хотя бы свести к минимуму их разрушительные для взаимоотношений последствия? Исходя из приведенного выше определения конфликта, очевидно, на первый вопрос придется дать отрицательный ответ. Увы, избежать вовсе столкновения интересов двух разных общающихся людей вряд ли возможно. Да, пожалуй, это и не всегда нужно, поскольку именно такое столкновение порождает желание лучше изучить проблему, стимулирует творческий подход к её решению. А вот для ответа на второй вопрос нам придётся разобраться с понятием конфликта поподробнее.

Как правило, любой конфликт содержит в себе некую проблему, по поводу которой он и возник, а также эмоции, появившиеся у оппонентов из-за расхождения их точек зрения. Именно отдельное рассмотрение проблемы и сопровождающих эмоций позволяет наиболее конструктивно разрешать конфликтные ситуации в последствии.

Какие бывают проблемы? Существует множество разных их классификаций. Нам представляется удобным разделить их на: правовые, способы решения которых однозначно задаются юридическими нормами (например, нарушение сотрудником трудовой дисциплины); творческие, для решения которых необходимо использование специальных технологий, например, «мозгового штурма»; и, наконец, бытовые, повседневные проблемы, решение которых заранее никем не задано и зависит от множества уникальных особенностей данной конкретной ситуации.

Что же требуется, чтобы по возможности избегать конфликтов, а если уж они возникают, конструктивно их разрешать? Представляется, что для этого необходимы:

- некоторые знания ("идеология"),

- некоторые умения, навыки:

- решать проблемы;

- вызывать симпатию,

- предъявлять требования,

- критиковать и конструктивно реагировать на критику,

- управлять своим эмоциональным состоянием.

В научной литературе существует целый ряд **теорий**. Остановимся лишь на одной из них, которая рассматривает конфликт педагог-педагог. Суть его в следующем. Каждый сотрудник организации (например, педагог школы), владеет теми или иными средствами (умениями) для выполнения своей профессиональной деятельности. В то же время, он считает выполняемую деятельность более или менее ценной, интересной, то есть имеет большее или меньшее желание её выполнять. Одновременный учет этих факторов позволяет обозначить четыре профессиональных позиции, то есть отношения сотрудника к своей деятельности (см. рис. ниже).

Позицию сотрудника, который увлечен своей деятельностью, «рвется в бой», хочет ее выполнять, но, увы, не обладает пока необходимым опытом, а потому, старается освоить эту деятельность на различных курсах, тренингах, по книгам и т.п., назовем «ученик». Чаще всего эту позицию можно отметить у недавних выпускников вузов.

Позицию сотрудника, который саму свою работу считает наградой, занимается ею с удовольствием, «вкладывает душу» и обычно успешно справляется со всеми возникающими профессиональными проблемами, назовем «профессионал».

Есть сотрудники, обладающие необходимыми умениями и опытом, которые могли бы работать лучше. Но…, за такие деньги? С таким контингентом? В общем, особого смысла напрягаться они не видят, хотя минимально необходимый за свою ставку объем работ с приемлемым качеством выполняют обычно безропотно. Назовем их позицию «специалист».

И, наконец, есть сотрудники, в общем-то, случайно попавшие на эту работу. Не слишком она им нравится, да и результативность оставляет желать много лучшего. Впрочем, они адаптировались, имеют хорошие отношения со многими членами коллектива, поскольку с удовольствием по собственной инициативе организуют неформальное празднование дней рождения, других праздников, любят поговорить о трудностях педагогического (в данном случае) труда. Кроме того, они знают, что любые проверки оценивают обычно не качество реальной работы, а качество заполнения всевозможных отчетов и других бумаг, поэтому содержат свою документацию в исключительном порядке. Назовем эту позицию «имитатор».

Удалось установить, что каждая из позиций требует своего – особенного подхода. Так «ученику» для успешной работы необходима инструкция, подробный пошаговый алгоритм действий. Тогда он гарантированно не «наломает дров». «Профессионалу» можно предоставить относительную свободу. Его имеет смысл обеспечивать всем необходимым для работы, а, кроме того, скорее всего, потребуется защищать, так как «специалисты» и «имитаторы» на его фоне смотрятся неважно, а потому стараются его «поприжать». «Специалистов» хорошо стимулирует к работе договор – от устных договоренностей до письменного трудового контракта с оговариванием всех условий их труда (объем, качество, деньги и др.). А вот на «имитаторов» действуют только прямое давление, угрозы наказания, обвинение и т.п.



Оказалось, что несоответствующий позиции управленческий подход вызывает производственные конфликты. Например, предоставление свободы «ученику» вызывает у него ощущение брошенности на середину реки и оставление без помощи, а, следовательно, и серьезную обиду на «равнодушного» руководителя. Договор – пугает, так как «ученик» часто не может его выполнить в силу недостаточной пока профессиональной компетентности. Ну а жесткая требовательность, давление сделают из «ученика» «имитатора», поскольку реальные достижения в работе он продемонстрировать не может, а руководитель требует.

Инструкции, алгоритмы деятельности, предложенные «профессионалу», только вызовут у него раздражение – с работой он и без них справляется прекрасно. Договор - смутит, он воспримет его как проявление недоверия. А вот давление и угрозы наверняка заставят поискать другое место работы.

По тем же причинам, не приведут к желаемому успеху инструкции и алгоритмы, выданные «специалисту». Не подействует и предоставление относительной свободы, обеспечение – «специалист» ведь может работать, умеет, вот только не хочет. Попытки заставить его работать лучше, «закручивая гайки», при помощи угроз, немедленно вызывают протест с его стороны и письменные жалобы в вышестоящие инстанции. Именно «специалисты» чаще всего пишут жалобы на руководителей, поскольку работать, как уже говорилось, умеют, могут это умение продемонстрировать, а, поэтому, не боятся проверок - знают, что пострадает, в первую очередь, руководитель.

«Имитатор» не воспользуется алгоритмами и инструкциями работы, поскольку эта деятельность ему не интересна. Не сработает и договор – «имитатор» не умеет толком работать и свои условия договора наверняка нарушит. Обеспечение же и защиту воспримет с энтузиазмом, вот только на результатах (нулевых) работы это никак не скажется.

Таким образом, приведенная схема часто позволяет понять истоки производственных конфликтов и принять необходимые меры для их разрешения.

Несколько слов о **решении проблем**. Считается, что практически любую проблему можно решить, если воспользоваться следующим алгоритмом:

1. Уяснение задачи и выбор цели (то есть фактически нужно ответить на два вопроса: что сейчас есть (происходит), но меня не удовлетворяет? как я хочу, чтобы было?).
2. Перебор или изобретение вариантов дальнейших своих действий.
3. Анализ этих вариантов и выбор наилучшего.
4. Реализация принятого решения.
5. Анализ результатов и коррекция, исправление (если нужно) деятельности.

Еще один важный навык, способствующий профилактике и конструктивному разрешению конфликтов, - **умение вызывать симпатию**. Что приятно большинству людей? Как правило, людям приятно, когда им делают комплименты, хвалят, льстят, говорят о том, что им нравится, что их интересует, не говорят о том, что им неприятно, делают подарки, угощают тем, что им нравится, подчеркивают их статус, внимательно выслушивают, просят совета, им улыбаются, помогают преодолевать трудности, соглашаются с их мнением и др. Очевидно, человек, демонстрирующий перечисленные варианты поведения, будет вызывать симпатию у собеседников.

Отдельной причиной многих конфликтов является **критика**. Как поступить в ситуации, когда критикуют, не спровоцировав при этом конфликт? Рассмотрим два варианта – когда критикуют справедливо и несправедливо.

Несправедливая критика:

- не отвечать хамством на хамство, внимательно выслушать упрёки, претензии (не перебивать! Выслушать до конца!);

- переформулировать в нейтральные общезначимые утверждения, общие идеи, с которыми трудно не согласиться ("туман").

Примеры:

|  |  |
| --- | --- |
| ***Критическое замечание*** | ***Возможный ответ*** |
| *«Вам совершенно наплевать на людей!»* | *«К разным людям относятся по-разному»* |
| *«Никогда ты мне не помогаешь!»* | *«Иногда я помогаю больше, иногда – меньше»* |
| *«Вы несете полную ерунду!»* | *«Некоторые мои слова могут показаться ерундой»* |
| *«Откуда только у тебя руки растут!»* | *«Обычно руки растут из туловища»* |

Справедливая критика:

- дать оппоненту высказаться, внимательно выслушать;

- пересказать слова, с которыми готовы согласиться;

- выделить реальные единичные претензии, расспросить о них;

- переформулировать в задачи на будущее;

- вызвать симпатию.

Пример:

*- Безобразие! Вы никак не можете наладить дисциплину в вашем классе!*

*- Действительно, сегодня на пятом уроке ребята вели себя шумно. Мы помешали вам работать?*

*- Вот именно, у меня в соседней аудитории была самостоятельная работа. Дети постоянно отвлекались на ваш шум.*

*- Что ж, я приношу вам свои извинения. Я более тщательно буду продумывать планы уроков, чтобы времени на шум не оставалось. Спасибо, что вы сказали мне об этом, мне это очень важно.*

В педагогической (и управленческой практике) часто случаются ситуации, когда нужно предъявить **требование** или выступить с критикой. В таких случаях можно воспользоваться следующим алгоритмом.

Критика, требования (вы критикуете или требуете):

- перечислить конкретно, как обстоят дела, что именно происходит и вас не устраивает;

- выразить свои чувства по этому поводу;

- выразить свои пожелания по этому поводу (что делать);

- возможно, повторить несколько раз;

- если потребуется, сказать «иначе…».

Пример: *«Анна Николаевна, на педагогическом совете в начале этого учебного года мы приняли правила внутреннего распорядка, согласно которым учитель должен приходить в школу не позднее, чем за 20 минут до начала урока. Вы сегодня пришли перед самым звонком, то есть опоздали. Мне очень неприятно сейчас говорить об этом, я хочу, чтобы этого не повторялось». – «Извините, я еду на работу издалека, а сегодня на дороге была ужасная пробка». – «Понимаю, пробки у нас на дорогах, увы, не редкость. И все же на педагогическом совете в начале этого учебного года мы приняли правила внутреннего распорядка, согласно которым учитель должен приходить в школу не позднее, чем за 20 минут до начала урока. Вы сегодня опоздали. Мне это очень неприятно, я хочу, чтобы этого не повторялось».*

Похожим образом строятся **похвала** и, если необходимо, **выговор**.

Выговор:

- описание того, что сделано неправильно,

- выражение своих чувств по этому поводу (огорчён, раздражён, встревожен, зол, обижен и др);

- пауза;

- поддержка;

- быть последовательным (если выговор заслужен, то он высказывается, даже если в остальном всё хорошо).

Похвала:

-дружеское прикосновение (если есть контакт с этим человеком),

- глядя в глаза;

- сказать, что сделано правильно;

- поделиться, как вы довольны, что у него получилось;

- быть последовательным.

Итак, мы рассмотрели некоторые возможные конфликты в педагогическом коллективе и некоторые пути их решения, а если конфликт все-таки возник, то следует помнить, что основа поведения в конфликте – уверенное поведение. Уверенный стиль поведения предполагает, что собеседник относится с уважением как к собственным интересам, так и к интересам партнера по общению.