

делов, а в перспективе логика этого подхода должна привести к их объединению”.

На наш взгляд, кордонная система охраны в современных условиях себя изжила, хотя работа “командой” в охране заповедника в целом малопригодна в связи с присущими ей ограничениями, как в размерах, так и в связи с тем, что команда требует высокой самодисциплины. Тем не менее, элементы работы командой могут использоваться в работе оперативных групп при линейной структуре отдела охраны в целом.

Напротив, в высшем руководстве работу нужно стремиться организовать по принципу команды, функциональная структура приводит к слабому руководству.

Глава 3

Проблемы закрытого коллектива

По мнению психологов /12/, коллектив заповедника по роду и особенностям деятельности можно отнести к так называемым закрытым коллективам, в которых конфликтные ситуации возникают гораздо быстрее, чем в обычных. Так, если на рыболовецком судне конфликтная ситуация возникает через три месяца, то на подводной лодке - через два, а на космическом корабле - через месяц. Т.е. чем более изолирован коллектив, тем более вероятна конфликтная ситуация.

При этом она может усугубляться рядом факторов, например, недопониманием или разной ценностной ориентацией сотрудников, разным образовательным уровнем и разным уровнем психических свойств (памяти, мышления, речи), жесткой установкой - упрямством (не хочу, не буду, все равно сделаю по-своему).

По мнению Н.В.Гришиной /13/ “В возникновении конфликтов можно выделить две стороны - объективную и субъективную. Объективное начало связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Устранение конфликтов может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива”.

Тому, как решать конфликтные ситуации, посвящено немало работ. Ниже мы предлагаем ряд рекомендаций из книги В.Г.Зазыкина и А.П.Чернышева “Менеджер: психологические секреты профессии” /8/ и из отчета психологов Государственно-правового департамента Нижегородской областной администрации, проводивших исследования в заповеднике “Керженс-

кий”.

Достаточно распространенным является деление конфликтов на *деловые* (объективные) и *эмоциональные* (субъективные). *Деловой конфликт* происходит по объективным причинам, связанным с трудовой деятельностью. В отличие от делового *эмоциональный конфликт* протекает в форме враждебных отношений между его участниками, причина которых не всегда ясна. Источники эмоциональных конфликтов заключаются в психологической несовместимости оппонентов.

Для закрытых коллективов характерен неадекватно быстрый переход деловых (объективных) конфликтов в эмоциональные (межличностные), затрудняющие управление и дестабилизирующие коллектив. Если не принимать контрмер, всю энергию сотрудников могут поглотить деструктивные “разборки”, перерастающие в склоки.

Не решая саму проблему закрытого коллектива (решить которую в ряде случаев бывает невозможно), для того, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону, следует:

1. Стремиться на начальной стадии выявлять и решать объективные конфликты. Не следует дожидаться их перехода в межличностные с целью “созревания гнойника”, который “сам лопнет”, т.к. в его гное можно утопить весь коллектив.

В сфере трудовой деятельности *объективные конфликты* обычно связаны с *неправильным управлением*. В чем корни этих конфликтов?

Во-первых, часто конфликтная ситуация возникает потому, что одному подчиненному указания дают многочисленные начальники.

Во-вторых, нечетко обозначенные права и обязанности приводят к тому, что каждый берет на себя функции, которые ему больше нравятся или их легче выполнять, но при этом не вы-

полняются те обязанности, которые требуют значительных трудозатрат.

В-третьих, источником конфликтов является неритмичность и нестабильность режимов труда.

В-четвертых, значительное число конфликтов возникает из-за неудовлетворенности своим трудом.

В-пятых, в недостатках индивидуального стиля руководства и управления.

В-шестых, в неправильной оценке труда персонала.

И это далеко не полный перечень. Чтобы понять причины объективного конфликта, нужно внимательно разобраться в ситуации, привлекая для этого в случае необходимости весь конструктивный интеллектуальный потенциал заповедника. В каждой организации есть категория “правдолюбцев”. Их нужно ценить, лелеять и платить им зарплату уже хотя бы за то, что они первыми открывают проблему, служат индикаторами благополучия психологического климата. Необходимо давать им возможность свободно высказываться, а затем обсуждать эту проблему со всеми заинтересованными сторонами. То, что говорят они, думают про себя многие другие сотрудники.

В заповеднике “Керженский” появившаяся проблема обкатывается, как правило, на двух уровнях. Сначала широким кругом с привлечением всех сторон, заинтересованных в решении проблемы, независимо от должности, идет обсуждение по принципу “теплого душа” мозгового штурма, когда всеми высказываются разные, в том числе и диаметрально-противоположные позиции. При этом важно дать каждому возможность высказать свою точку зрения. В некоторых случаях оптимальное решение находится уже на этой стадии, но, что не менее важно, высказывается не только широкий спектр альтернатив, но и вырисовывается общественное мнение по данной проблеме.

Второй круг обсуждения - среди руководителей и инженерно-технического состава, или среди только команды высшего

руководства (директор, заместители по науке и по охране, главный бухгалтер). Здесь большее место занимает критика высказанных предложений, анализ негативных последствий того или иного решения. Как правило, на этом уровне и принимается большинство решений. Если же к согласию прийти не удалось, вопрос закрывает директор волевым путем.

В зависимости от сложившихся традиций, особенностей коллектива или характера самой проблемы пути ее обсуждения и решения могут быть различными. Принципиально важно *не дать объективно возникшей проблеме перерасти в межличностный конфликт*, который решается уже с большими издержками.

Любой конфликт в организации может быть быстро разрешен, если руководителю известны соответствующие методы. В психологических исследованиях определены принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.

1) Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае надо:

- отличить повод от истинной причины конфликта, которая нередко маскируется его участниками;
- определить его деловую основу;
- уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

2) Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия.

3) Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

4) Разрешение конфликта с учетом особенностей его уча-

стников. Прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу).

5) Разрешение конфликта с учетом его динамики. Конфликт развивается по определенным стадиям, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных.

Методы разрешения конфликтов:

1) Формирование в коллективе общественного мнения о конфликтующих сторонах. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих. Конфликтуюя, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, так что готовы даже прекратить конфронтацию.

2) Обращение к "третьей стороне". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся полностью подчиниться его решению. Для "третьей стороны" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты не перейдут на другие вопросы. В иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

3) Объективизация конфликта. Разбор конфликта должен происходить в два этапа.

Первый этап - "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта.

Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки.

Если конфликт “разложить” на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он теряет эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов “снимаются” ложные образы ситуации и друг друга, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

5) *Организация сотрудничества.* Конфликтующим сторонам поручается одно общее дело, в выполнении которого они крайне заинтересованы, но в одиночку выполнить не в состоянии. Сотрудничество улучшает отношения и может способствовать разрешению конфликта.

6) *Административные методы* используются тогда, когда другие не дали результата:

- структурные изменения в коллективе, повышающие степень его организованности;

- удаление из коллектива оппонентов, если их деятельность стала наносить вред коллективу;

- изменение статуса оппонента или его включение в иную, “не пересекающуюся” с другим оппонентом систему.

2. *Важным фактором предотвращения конфликтов является также авторитет руководителя.* Конфликты, как правило, редки и быстро прекращаются или разрешаются на деловой основе в хорошо организованном коллективе, где господствуют порядок и дисциплина, слаженная и дружная работа.

3. *Нужно опасаться эгоиста.* Коллектив должен быть охвачен общей идеей, при которой эгоистические устремления некоторых его членов отойдут на второй план.

Человек, для которого личная выгода на первом месте, когда ему идут на уступки, вызывает невольный вопрос: “Если кому-то можно, то почему мне нельзя?” И как в цепной реак-

ции срабатывает закон “по прецеденту”: Особенно важно эту проблему держать под контролем среди команды высшего руководства и инженерно-технического персонала. Настрой должен быть один.

4. *Важна также занятость общим трудом в одинаковой степени.* В закрытом коллективе сразу видно, кто действительно работает, а кто создает видимость. Незаслуженно выплаченная кому-то премия может отбить желание работать у многих, а один бездельник может деморализовать слаженно работающий до этого коллектив.

По совету С. Паркинсона и М. Рустомджи /14/ “...если Вы не можете заменить лодыря хорошим работником, Вы можете по крайней мере сделать его дальнейшее пребывание ... неудобным и затруднительным. Если Вы этого не сделаете, он так или иначе превратится в постоянный источник недовольства и неприятностей. Добившись сносной работы от лодыря, Вы добьетесь хорошей работы от всех остальных”.

Особое значение имеют в этом случае контроль и справедливая дифференцированная система оплаты труда.

5. *С целью предупреждения эмоциональных конфликтов необходим правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств.*

Эмоциональные конфликты обычно связаны с *психологической несовместимостью*, которая возникает в следующих случаях:

- Во-первых, при взаимном непонимании.

- Во-вторых, вследствие негативных черт характера.

- В-третьих, из-за несоблюдения общепринятых моральных норм, переоценки собственных возможностей и недооценки возможностей других, неадекватности в личностном восприятии.

При приеме на работу психологическое тестирование просто необходимо, тогда руководитель будет знать, как строить

взаимоотношения при общении с персоналом: не будет ложных образов, психологической несовместимости, обид.

Если проблема запущена и переросла в межличностный конфликт, то порой необходимо уже хирургическое вмешательство. Но решив таким путем межличностный конфликт, необходимо решить и объективную проблему, иначе ситуация повторится.

Есть категория людей, способных создавать вокруг себя поле межличностных конфликтов. Это, по сути, несчастные люди, они вредят прежде всего самим себе, но могут довести до истерики даже спокойных членов коллектива. Для руководителя придерживающегося принципа "разделяй и властвуй" - это находка. Такой человек становится всеобщим "козлом отпущения", на которого, в конце концов, выливаются все негативные эмоции. Если же Вам нужно сохранить здоровье коллектива и работоспособность его членов, решение должно приниматься жесткое и однозначное. Но увольнение - это судьбы людей, это всегда очень больно для всех участников конфликта.

Важнее суметь разобраться в людях до их приема на работу, а для этого неоценимое значение имеет психологическое тестирование. Привычка, вопреки логике, судить о других по себе, подводит очень многих. "Какой бы тривиальной ни казалась истина, что все люди разные, каждый из нас пытается чаще всего вести себя так, как если бы все остальные были похожи на него (или на нее)" /11/. К сожалению, реальная возможность обратиться за помощью к психологам есть далеко не всегда.

В этом случае можно использовать прием на работу новых сотрудников сначала временно, на два месяца, а затем принимать на постоянную работу с установлением трехмесячного испытательного срока. В большинстве случаев это вполне достаточное время, чтобы убедиться в совместимости нового сотрудника, как с остальными членами коллектива, так и со своим непосредственным руководителем. Еще лучше новых сотрудников брать сначала по совместительству или в период отпуска, без увольнения их на это время по основному месту работы.

Если есть возможность вместе с психологами проанализировать ситуацию, сложившуюся внутри коллектива, провести психологическое тестирование, это обязательно нужно сделать. Начинать лучше всего с себя. Порою далеко не все мы знаем о себе сами, далеко не все о нас могут нам сказать другие. А знать свои слабые места для руководителей важно, как ни для кого другого.

В Нижегородской областной администрации все руководители департаментов проходили психологическое тестирование в обязательном порядке. По данным Л.В.Свиридовой шестилетние исследования профессионально важных качеств руководителей разного ранга показали, что основным для руководства является организационно-деловой блок качеств: дисциплинированность, следование социально значимым нормам и требованиям; высокий самоконтроль и воля, стремление реализовать поставленные цели, лидерские качества - умение убеждать людей в целесообразности действий и планов.

Если же выводы психологов о вашей пригодности к руководящей деятельности неутешительные, то нужно задуматься.

В заповеднике "Керженский" в апреле-мае 1995 года отделом психологического обеспечения и профессиональной подготовки кадров Государственно-правового департамента Нижегородской областной администрации проведены социально-психологические исследования 44 сотрудников и кандидатов на работу в заповедник. По результатам тестирования с каждым человеком было проведено собеседование с интерпретацией результатов, на всех сотрудников были составлены социально-психологические характеристики, определен психологический климат в отдельных группах и выработаны рекомендации по его коррекции.

После получения результатов тестирования самое сложное - принятие решения и его реализация. С одними сотрудниками нужно провести просто беседу, кому-то помочь скорректировать его поведение, кого-то взять под жесткий контроль, а с кем-то

расстаться. Безусловно, было бы абсурдным только на основании рекомендаций психологов вести кадровые перестановки. Как и все люди, они могут ошибаться, и не всегда их характеристики исключительно верны. Но прошедшие два с половиной года после обследования показали, что в большинстве случаев данные ими прогнозы оправдались. Из пяти человек, с кем предложено было не возобновлять контракты, пришлось расстаться с четырьмя, и, вероятно, придется последовать их совету и по отношению к пятому.

Возникает сложная морально-этическая проблема - следует ли знакомить всех тестируемых с полной их характеристикой, учитывая, что каждый человек имеет право на правду о себе. Это того же плана вопрос, как можно ли говорить больному раком о его болезни. Тому, у кого достаточно сильный характер, это только на пользу. Но есть и те, кто не просто не хочет знать правду, но и старается доказать другим, что она не соответствует действительности. Для них это не просто бесполезно, а вредно. Их позиция выражается не в попытке понять, что нужно делать, чтобы изменить себя, а в желании "разобраться" - с чего это они взяли.

Как предостерегает Джон Кортис: "Хорошие люди принимают свои достоинства как что-то само собой разумеющееся и никогда не хотели бы знать о своих недостатках. Заурядные люди могут быть выбиты из колеи, если им дадут понять, как они заурядны. Люди еще более заурядные могут быть просто сокрушены, когда им скажут об ошибках, преодолеть которые у них не хватит ни ума, ни сил"/15/.

Безусловно есть и такие, кто готов работать над собой, кто хочет решать проблемы. Для них анализ психологов может оказать неоценимую помощь.

6. Важным качеством в закрытом коллективе является терпимость к окружающим при высокой требовательности к себе. В психологической совместимости главное - доброжелательность, готовность помочь человеку.

Следует внимательно следить за состоянием психологического климата в коллективе, разбираясь в причинах каждого, даже мелкого конфликта. С.Паркинсон советует помнить, что "...жалоба - это самая важная на свете вещь для человека, который к Вам с ней обращается. По данной причине к любой жалобе нужно относиться как к очень важному делу, независимо от того, насколько пустяковой она может показаться. Если жалобы рассматриваются должным образом, Вы всегда будете получать полную отдачу от своих подчиненных"/14/.

Основным принципом взаимоотношений в коллективе должен стать тезис: "Мы всех любим". И если кто-то кого-то не любит, то нужно разобраться, почему, а главное, кто и что должен сделать, чтобы любили. Иногда может быть просто выбрать в отношениях нужную дистанцию.

7. В закрытом коллективе ограничен круг общения, кажется, что все все обо всех знают. Люди становятся неинтересны друг другу. А неинтересный человек раздражает. Чтобы уберечься от этого, необходимо обновлять интересы и увлечения членов коллектива. Организация коллективного досуга, коллективного творчества, раскрытие и реализация интересов людей, самопроявление в творческих сферах деятельности (выпуск газет, организация самодеятельных концертов, проведение конкурсов и викторин, спортивных соревнований, занятия народными промыслами - все это необходимо в закрытых коллективах).

Как отмечает С.Паркинсон, "незапланированные встречи во внерабочие часы - это отличная идея. Вы идете на них движимые необходимостью выполнить свой долг, а заканчиваете тем, что сами хорошо проводите время. К тому же такие встречи укрепляют моральный климат коллектива"/14/.

8. Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе.

Главное - профилактика конфликтов на основе знания источников их возникновения, динамики развития, особенностей взаимодействия оппонентов. В работе руководителя такая работа должна занимать одно из главных мест.

Положительные качества у проблемы закрытого коллектива есть в том случае, если удастся предупредить возникновение объективных конфликтов, снять межличностные и создать дружную совместимую команду. В этом случае *возможна чрезвычайно высокая работоспособность всего коллектива*. Но есть опасность накопления элементов застоя и консерватизма без притока "свежей струи". Такие, в ряде случаев очень дружные коллективы, "закрываются" от вторжения из вне и ... стареют, не оставляя молодой смены.

Решение проблемы закрытого коллектива возможно только одним путем - сделать его максимально открытым для контактов и информации.

Последние годы работы новых заповедников показали, что в ряде случаев это возможно. Этому способствует:

1. Расположение конторы заповедника в районном или областном центре.
2. Широкое применение практики включения в работу на временной или постоянной основе (по совместительству) специалистов других природоохранных, научно-исследовательских, образовательных и иных организаций.*
3. Привлечение к участию в работе заповедника научной и природоохранной общественности, особенно в области экологического просвещения.

* Я бы здесь отметил и исключительную важность проведения в научных отделах заповедников систематических научных семинаров с привлечением ученых сторонних научных учреждений, в том числе используя их факт приезда в заповедник с различными целями (прим. рец.).

4. Ориентация в работе заповедника на более широкую территорию - на район, регион, с активным сотрудничеством с различными государственными, муниципальными, общественными и предпринимательскими структурами.