

# ДИРЕКТОР

## ШКОЛЫ, ГИМНАЗИИ, ЛИЦЕЯ

10  
лет

№ 8 (128)  
август 2022  
**EDSH.BY**

#ТемаНомера

### ПОЛУЧЕНИЕ СОГЛАСИЯ НА ОБРАБОТКУ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В ЭЛЕКТРОННОЙ ФОРМЕ

#Комментарий

ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ЗАКОНЕ  
ОБ ОБРАЩЕНИЯХ ГРАЖДАН  
И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

#ОхранаТруда

НЕСЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ С ОБУЧАЮЩИМИСЯ:  
ПОРЯДОК РАССЛЕДОВАНИЯ

#ИзОпытаРаботы

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ:  
УМЕНИЕ РАЗРЕШАТЬ  
КОНФЛИКТЫ



ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ



ООО «Информационное правовое агентство Гревцова»

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ: УМЕНИЕ РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



**Елена ШКЕТИК**, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 152 г. Минска»

**Что может негативно сказываться на профессиональном имидже руководителя?**

Крики в адрес работников, невыполнение обещаний, разделение коллектива на любимчиков и изгоев и др.

**Как называются первопричины возникновения конфликтов?**

Конфликтогены.

**Как лучше поступить директору, если он видит назревание конфликтной ситуации, появление повышенного стресса у некоторых работников?**

Нужно провести личные беседы с работниками.

## О профессиональном имидже руководителя

В настоящее время особое внимание уделяется такому феномену, как профессиональный имидж руководителя, который состоит из манеры поведения руководителя, ораторских навыков, способности внушать доверие, умения мотивировать подчиненных, внешнего облика, грамотности и эрудированности, уважения со стороны коллег, активной позиции в профессиональной области, умения брать ответственность за собственные решения и поступки своих подчиненных, высокой работоспособности и деловой энергичности, выраженных лидерских качеств, нацеленности на результат, активности при принятии тактических и стратегических мер, желания не только развивать учреждение, но и заниматься саморазвитием.

Для профессионального имиджа руководителя важны:

- ценности: внутренние правила и нормы, руководствуясь которыми, человек принимает те или иные решения, которые оказывают большое влияние на корпоративную культуру всего учреждения;
- личная миссия: позиция руководителя относительно того, каким он видит свое будущее и будущее возглавляемого им учреждения.

Имидж руководителя формируется на основе его личных контактов с подчиненными, поступков, способности решать текущие задачи.

В очередной раз необходимо подчеркнуть важность правильного первого впечатления. Создание имиджа руководителя учреждения начинается с первого дня работы. В новом коллективе нужно позиционировать себя в качестве не только профессионала, но и авторитета,

поскольку такое поведение является для подчиненных сигналом, что перед ними не просто новичок в команде, а истинный руководитель.

Руководитель должен выполнять все без исключения данные обещания, быть не только искусным оратором, но и уметь подкреплять свое слово делом. Любые невыполненные обещания приведут к потере авторитета и доверия со стороны подчиненных.

Важно найти баланс между лояльностью и жесткостью.

## Директору на заметку

Деспотичная позиция руководителя способная привести к напряжению в коллективе, частым увольнениям. Слишком лояльное отношение расслабит подчиненных, снизит их работоспособность. Критика должна быть конструктивной, а наказание — соразмерным проступку.

## Имидж женщины-руководителя

Сделаем акцент на имидже женщины-руководителя, который складывается не только из ее профессиональных качеств, но и личных: психотипа, манеры общения и, конечно же, стиля в одежде.

Тщательно продуманный и правильно сформированный имидж руководителя помогает современной женщине достичь карьерных высот.

Проводя работу над составлением собственного образа, важно учитывать личностные характеристики, уровень профессионализма. Чтобы добиться авторитета и признания, недостаточно быть образованным человеком и грамотным специалистом, важно уметь правильно подбирать гардероб, аксессуары, украшения и пр.

## Что негативно сказывается на профессиональном имидже

Успешный руководитель — стабильный, эрудированный, активный человек независимо от пола.

Чтобы достичь высот, необходимо постоянно совершенствоваться, работать над речью, манерами, расширять свой кругозор, заниматься личностным ростом, совершенствовать коммуникативные навыки, знать тонкости переговоров, уметь выступать перед аудиторией, развивать дикцию и словарный запас.

На профессиональном имидже негативно сказываются:

- отсутствие уважения к подчиненным (крики в адрес сотрудников, угрозы, непристойная лексика, переход на личности);
- использование связей в рабочих целях, привилегий для друзей и родственников;
- невыполнение данных обещаний;
- разделение коллектива на любимчиков и изгоев;
- подстрекательство к внутрикорпоративным распрям, доносам, сплетням;
- увольнения без оснований, объяснений.

Имидж руководителя складывается из того, как к нему относится окружение: подчиненные, коллеги, вышестоящее руководство. Особенность должности состоит в том, что не всегда можно узнать правдивую информацию о себе. Однако это не значит, что нужно заставлять подчиненных доносить сплетни и слухи. Руководитель всегда способен сам понять, насколько расположены к нему другие члены коллектива. Здесь важны открытость, умение вести диалог и понимание потребностей людей.

## Конфликт и конфликтогены

Одной из составляющих профессионального имиджа руководителя является умение разрешать конфликты.

Главную роль в возникновении конфликтов играют их первопричины, которые называются конфликтогенами. Именно конфликтогены (слова, действия) приводят к конфликту. Каким будет конфликт, зависит как от участников, так и от силы конфликтогена.

Параллельно с конфликтогенами вспыхивают отрицательные эмоции. На данном этапе конфликт еще можно погасить. Важно не иг-



норировать эскалацию конфликтогенов, которая представляет собой внутреннюю реакцию, когда человек на конфликтоген в свой адрес отвечает еще более сильным конфликтогеном.

Социальная роль конфликтов состоит в придании отношениям между людьми динамики. Эмоциональный контакт не может развиваться все время по восходящей. Каждая сторона отстаивает свою точку зрения, пытаясь убедить в ее правильности другую сторону. Это может происходить в дискуссионном режиме. Но может и принять вид конфликта — острого столкновения. Конфликт происходит тогда, когда возникшие противоречия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.

## Обратите внимание

Если конфликт способствует принятию обоснованных решений, его называют **конструктивным**. Конфликт, препятствующий нормальному взаимодействию и принятию решений, является **деструктивным**.

Важно отметить, что многие конфликты способны возникать помимо желания их участников: это связано с особенностями психики человека, незнанием природы конфликтов. Конфликты чаще всего приносят людям много неприятных минут, поэтому реакция на них однозначно отрицательная. В повседневной жизни конфликты воспринимаются людьми как негативное явление. Они ассоциируются со спорами, угрозами, враждебностью, агрессией. Исходя из этого, конфликтов необходимо по возможности избегать или немедленно, на стадии зарождения их разрешать.

Необходимо уметь вести себя в предконфликтной и конфликтной ситуациях, снижать эмоциональное напряжение, которое часто приводит к стрессам.

Руководителю учреждения следует прорабатывать предконфликтную ситуацию, уметь снимать у подчиненных накопившиеся противоречия и претензии, мелкие обиды, непонимания, недоразумения.

Приведем примеры предконфликтных ситуаций:

- у работника возникли претензии по вопросам, которые не являются зоной его ответственности согласно распределению функций;
- работник исключен из подготовки важных решений по вопросам, которые составляют зону его компетенции;
- важные дела, которые позволили бы работнику проявить квалификацию и креативность, поручаются другим;
- выдвигаемые работником идеи и предложения присваиваются другими и т.д.

Конфликтогены объединяет то, что они направлены на решение психологических проблем или достижение личностных целей.

## Директору на заметку

Все конфликтогены можно свести к трем основным видам: стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм.

**Стремление к превосходству** связано с определенным спектром высказываний и действий, которые направлены на возвышение себя над другими. Основными проявлениями стремления к превосходству являются навязывание своих мнений, снисходительное отношение, хвастовство. Стремление к превосходству обычно вызывает у окружающих явное или скрытое психологическое раздражение.

**Агрессивность** как вид конфликтогена заключается в резких, враждебных высказываниях, действиях, готовности к открытому конфликту. Агрессивность проявляется в недружественных словах и поступках, ситуационном поведении, реакции на помехи.

**Эгоизм** как вид конфликтогена заключается в лоббировании личных интересов. Эгоизм проявляется в получении выгод за счет подчиненных, игнорировании интересов членов коллектива, несправедливости.

В любом коллективе конфликты неизбежны. Возникают и расширяются противоречия, завязывается дружба, проявляется неприязнь. Для коллектива не так уж важно, получается ли в принципе избежать конфликтных ситуаций. Гораздо важнее

то, как удастся преодолеть трудности, разрешить противоречия, выйти из конфликта. Ключевая роль здесь отводится именно руководителю.

Полное отсутствие сложностей в коллективе — явление невозможное, да и ненужное. В ходе как делового, так и личного общения люди высказывают разные мнения, отстаивают свои позиции. Грамотное сопоставление мнений, дискуссии помогают найти решения в сложных вопросах.

При этом руководителю учреждения важно четко знать психологические особенности конфликтных личностей:

- **агрессоры:** говорят неприятные вещи, колкости, позволяют себе злые шутки, всячески задирают других, раздражаются, считают свое мнение единственно верным, способны провоцировать раздражение, обиды, обрушиваться на соперников с бранью, вызывая общий всплеск неконтролируемых эмоций;
- **жалобщики:** пессимисты, всегда во всем видят плохое, подвох, несправедливость, злоупотребления, постоянно предвидят неудачи, находят для кляуз малейший повод, а если и такового нет, то придумывают его;
- **правдоискатели:** хотят чего-то прямо сейчас, всезнайки, считают себя выше других. Такое поведение вызывает к ним неприязненное отношение окружающих, что со временем может стать причиной конфликта.

## Последствия конфликта

Последствия конфликтов могут иметь четыре варианта: конструктивные, нейтральные, деструктивные и послеконфликт.

**Конструктивные последствия** возникают, если вследствие конфликта выработано положительное решение проблемы.

**Нейтральные последствия** заключаются в том, что конфликт разрешен, и все вернулось на свои места. Заметных отклонений в худшую сторону вследствие конфликта не произошло.

**Деструктивные последствия** означают, что в результате конфликта произошли необратимые изменения в худшую сторону: испортились взаимоотношения между членами коллектива, возникло чувство неудовлетворенности отношениями, атмосферой, трудом,

возросла текучесть кадров, усилились враждебные отношения.

**Послеконфликт** — это продолжение конфликта в более мягкой или скрытой форме. Конфликт вроде бы угас, но угли тлеют по-прежнему. Причем этот «шлейф» является отрицательным.

## Роль руководителя в управлении конфликтом

Роль руководителя в управлении конфликтными ситуациями в коллективе огромная. Руководитель должен знать основы конфликтологии и уметь пользоваться методами, приемами и правилами конфликт-менеджмента.

### Это важно

Важно, чтобы руководитель всегда стоял над конфликтом, не был его участником.

Если же руководитель оказался участником конфликта, из этого положения надо уметь выйти достойно. Следует продемонстрировать подчиненным свой профессионализм эффективного переговорщика, умение предотвращать конфликты.

Прямой путь к конфликтам и стрессам — это ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса сотрудника в учреждении. Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Ни одна оценка руководителем результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой сотрудник способен изменить проявления своих способностей, качеств. Стереотипность оценок руководителя учреждения способна привести к возникновению конфликтных ситуаций, стрессовых состояний.

Руководителю необходимо четко передавать управленческую информацию. Все чле-