**Летюшова Т.Н   
статья на тему  
Как избегать конфликты в ученической организации школьников**

Организация - это «социальная группа, объединяющая на основе общей цели люден, деятельность которых сознательно координируется и направляется в достижении этой цели». Любая организация характеризуется внутренней и внешней средой. Основу внутренней среды организации составляют её функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внешней и внутренней среды организации могут становиться причиной конфликтов. Под конфликтами в организации мы понимаем конфликты, «возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации». Е.В. Буртовая определяет конфликт в организации «как открытую форму существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия люден при решении вопросов производственного и личного порядка».   
  
 Конфликт - это наиболее острый способ разрешения значимых противоречии. Особенности межличностных конфликтов обусловлены условиями и факторами социально-экономической среды, особенностями организационной структуры, уровнем межличностных взаимоотношении в коллективе, опосредованном совместной производственном деятельностью, и индивидуально-психологическими особенностями членов коллективов.   
  
 Рассмотрим динамику взглядов на конфликт в организационной психологии. Л.В. Сосиденко отмечает, что традиционное понимание конфликта в коллективе является односторонним: конфликт рассматривается как деструктивное явление и должен быть исключен из жизни коллектива. Конфликт - это естественное явление для любого коллектива. На первое место выходит задача эффективного управления и разрешения организационных конфликтов.

Современный взгляд на конфликт признает его ценность для организации. отсутствие конфликта в ряде случаев приводит к застою во взаимоотношениях люден и групп, препятствует изменениям, имеющим целью приспособление коллектива к динамичным условиям существования.

Приемлемый уровень конфликтности направляет энергию людей в конструктивное русло. Таким образом, необходимо различать деструктивный и конструктивный конфликты.

Рассмотрим признаки конфликтов данных видов (таблица 1):

Таблица 1

Признаки деструктивных и конструктивных конфликтов

- провоцирует неприемлемые способы действий и

|  |  |
| --- | --- |
| **Признаки деструктивного конфликта** | **Признаки конструктивного конфликта** |
| - отвлекает время и силы от решения более важных дел,  - вызывает поведение, противоречащее моральным нормам, ведет к проявлению заниженной самооценки;  - поляризует позиции люден в группе и препятствует внутригрупповому взаимодействию;  - усугубляет различия в ценностях; - провоцирует неприемлемые способы действий и поведения. | - способствует решению проблем;  - увеличивает степень включенности в обсуждаемую проблему;  - обеспечивает эмоциональную разрядку;  - позволяет людям больше узнать друг о друге;  \_ - способствует личностному росту, приобретению знаний и умений в профессиональном общении. |

Е.В. Буртовая отмечает, что нарастание социальной или педагогической напряженности в коллективе, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

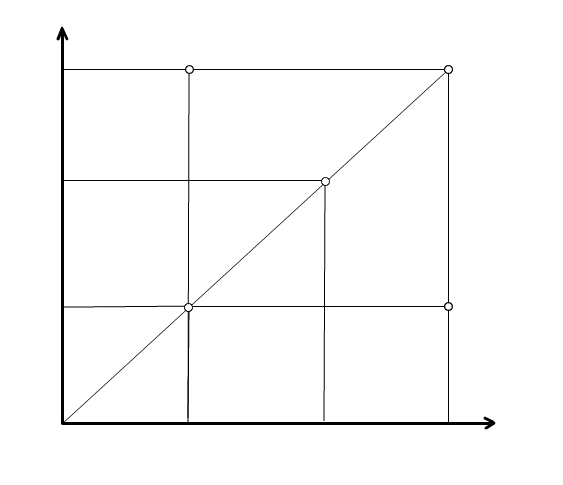
Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы Кеннет Томас и Ральф Килменн предложили применять схематическую сетку, которая названа их именами [1].

На данный момент одной из самых популярных и широко используемых является концепция стратегий поведения в конфликте Томасса-Киллмена.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются объединенность, связанная с вниманием человека к интересам других люден, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликта:   
• избегание   
• соперничество   
• приспособление   
• компромисс   
• сотрудничество   
 Оценка интересов в конфликте это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса Киллмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

Графическая модель стратегий поведения в конфликте Томаса Киллмена представлена на рис. 1.

Модель Томаса Киллмена

Сотрудничество

Высокий

Компромисс

Средний

Принуждение

Низкий

Уход

Рис. 1.

Основанием для выделения указанных стратегий поведения является Графическая модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Киллмена динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов (ось У) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось Х) (рис. 1).

В начале осей находится нулевая точка, в которой не происходит 1 удовлетворения ничьих интересов. Эта точка соответствует стратегии избегания, или ухода. Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов оппонента.. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. Эта 1 линия поведения соответствует стратегии соперничества.

Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчивости оппоненту, демонстрирует стратегию приспособления к оппоненту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями. Чем большее значение координаты Х имеет точка, тем сильнее проявляется тенденция уступить требованиям партнера.

В центральной части пространства между осями располагается множество точек возможного компромисса. Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину.

Еще одна стратегия поведения в конфликтной ситуации выражается точками, имеющими одновременно высокие значения координат Х и У. Это стратегия сотрудничества. Она отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов и интересов партнера.

Избегание как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлечённого в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти на встречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта.

Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий вышестоящий, подчиненный руководитель и т.д.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и мало эффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действии. Сотрудничество, как: и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не v v ч индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлении, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне.

Компромисс занимает срединное место в сетке стилей конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон.

К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликта: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение. Самыми эффективными способами разрешения конфликта являются компромисс и сотрудничество.

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций производственного коллектива, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей "снизу", обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации "снизу".

Различают следующие, типы воспитателей:   
 • Тип А. Воспитатель в большой степени ориентирован на общение с учащимися. Он считает необходимым побуждать воспитанников к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную "восходящую" информацию, воспитатель стремится учитывать в своей работе.

• Тип Б. Классный руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом "восходящую" информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать учащихся к высказыванию своих мнении, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию "снизу" в своей работе.

• Тип В. Учитель, воспитатель ориентирован на общение с учащимися лишь в рамках своего понимания "целесообразности" такого общения. Он считает необходимым побуждать учащихся к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тек пор, пока это, как он считает, "помогает работе" . При отсутствии у себя такой уверенности классный руководитель не склонен к общению с подростками, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, классный руководитель сознательно ограничивает себя в получении "восходящей" информации: ориентируясь лишь на ее "целесообразность" .

• Тип Г. Классный руководитель совсем не ориентирован на общение с учащимися. Он не считает необходимым побуждать воспитанников к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. "Восходящая" информация часто поступает лишь за счет инициативы подростков, учитель не склонен тратить много времени на ее учет. Таким образом, создание условий для успешного взаимодействия сотрудников в коллективе составляют одну из важнейших задач управления. Наличие четко действующих коммуникации в коллективах способствует координации деятельности отдельных структурных единиц, в коллективе относительно общей цели, обеспечению устойчивых отношений с внешней средой, предоставлению подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникации в целях взаимодействия членов коллектива зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм учителя, воспитателя, структура коллектива и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами коллектива, культура подростков, компетентность работников.

Можно выделить следующие типы поведения в конфликтных ситуаций:

* соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
* приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
* компромисс;
* избегание, для которого характерна как отсутствие стремления к объяснению так и отсутствие тенденции достижения собственных целей;
* сотрудничество, когда участники ситуации приходит к альтернативе, полностью удовлетворяющий интересы обеих сторон.