**Глава 1. Конфликт как психологическое и социальное явление.**

* 1. ***Определение конфликта и его составляющие.***

**Конфликт** (от лат. Conflictus - столкновение) – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или личностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

Конфликт представляет собой возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями. В основе любого конфликта лежит ситуация,включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, предполагает обязательное наличие субъектов и объектов конфликта. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент,когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального перерастает в актуальный и может развиваться в дальнейшем как прямой или опосредованный, конструктивный, стабилизирующий или деструктивный.

Для предотвращения отрицательных последствий и использования конфликта в конструктивных целях необходимо установить его истинные внутренние и внешние причины,понять и спрогнозироватьход его дальнейшего развития. Объективный анализ конфликтной ситуации позволяет определить ее структуру, составными частями которой станут участники (оппоненты) и субъект или объект конфликта.

Основой конфликта является наличие конфликтной ситуации**,** т.е. наличие объекта и участников будущего конфликта. При этом участники конфликта являются оппонентами. Ими в конфликтной ситуации могут выступать отдельные лица, группы людей, организации. Субъект конфликта и оппоненты в одной и той же конфликтной ситуации связаны определенными отношениями, при этом каждый из оппонентов претендует на единоличное манипулированиесубъектом. Отношения между субъектом и оппонентами зависят в первую очередь от степени предрасположенности субъекта конфликта к манипулированию. Но чтобы конфликт произошёл, должны последовать действия со стороны оппонентов, направленные на субъект. Эти действия называют инцидентом. Следовательно, конфликт – это конфликтная ситуация (она может существовать задолго до того, как произойдет прямое столкновение оппонентов) плюс инцидент.

Инцидент может возникнуть как по инициативе оппонентов (или одного из них), так и независимо от их воли и желания вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности. Аналогично и конфликтные ситуации могут возникать либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может "передаваться по наследству", переходить к новым оппонентам даже в том случае, когда её возникновение обусловлено не объективными обстоятельствами, а субъективными или случайностью.

Конфликтная ситуация и инцидент, таким образом, происходят в определенном смысле независимо. Конфликтная ситуация разных перечисленных типов может сочетаться с любым типом инцидента.

По характеру возникновения выделяют четыре типа конфликтной ситуации и четыре типа инцидента: **объективно-целенаправленные; объективно-нецеленаправленные; субъективно-целенаправленные; субъективно-нецеленаправленные.**

Фиксируя приведенные параметры начала и окончания конфликтных ситуаций и инцидентов (субъективность–объективность, целенаправленность–нецеленаправленность), мы получаем множество различных по характеру конфликтов. Окончание инцидента и конфликтной ситуации жестко связано с особенностями их возникновения. Субъективно возникшие конфликтные ситуации и инциденты могут закончиться как субъективно, по инициативе одного из оппонентов, так и объективно, в результате изменения конфликтной ситуации.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать момент возникновения новой конфликтной ситуации и инцидента, а также их прекращение. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта (если инцидент уже начался), а возможно, – и к началу нового конфликта.

У каждого из оппонентов есть своя внутренняя причина**,** толкающая его на конфликт. Эту внутреннюю психологическую причину следует считать предметом конфликта.Предмет конфликта отличается от его объекта, поскольку объект по отношению к оппонентам выступает всегда как внешняя сущность. Но конфликтные взаимодействия, взаимоотношения между одними и теми же оппонентами могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете конфликта. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут казаться перманентно враждебными (для них объект конфликта всегда отыщется). Подобные конфликты называются личностно - эмоциональными. Их источниккроется либо в личностных качествах оппонентов,либо в их психологической несовместимости.Пути выхода из внутреннего личностно-эмоционального конфликта: психокоррекция или разъединение оппонентов, если взаимодействие невозможно; полная психологическая перестройка всех оппонентов, вовлеченных в конфликт.

***1.2 Причины возникновения конфликта.***

Причинами возникновенияконфликта (кроме расхождений в личностно-прагматических интересах) являются также психологические и смысловые барьеры (несовместимость характеров, несовпадение смысла высказанных требований, просьб, приказов), создающие препятствия для взаимопонимания и дальнейшего взаимодействия партнёров в общении).

Можно выделить несколько основных причин конфликтов между участниками взаимодействия.

*Распределение ресурсов.*  Необходимость что-то распределять практически неизбежно ведет к конфликтам. Совершенно естественно, что люди всегда хотят получить не меньше, а больше, и собственные желания всегда кажутся более обоснованными.

*Взаимозависимость.* Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Подобные конфликты называют конфликтами разных потенциалов.

*Различия в ценностях.* Участники деятельности наделяют ее определенным ценностным смыслом. Осознание человеком ценностного аспекта своей работы позволяет ему ответить на вопросы: «Зачем?», «Ради чего?», «Что главное?». Нередко возникающие противоречия касаются именно ценностей деятельности.

*Различия в целях.* Группы внутри организации и отдельные люди, как известно, могут преследовать собственные цели, не совпадающие с целями других участников взаимодействия. Вероятность конфликта целей возрастает при необходимости организационных изменений, в частности, в связи с изменением потребностей общества.

*Различия в способах достижения целей.* Участники совместной деятельности, в том числе педагогической, могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения общих целей.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Конфликты в учебных заведениях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации, отсутствие необходимой информации могут быть не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

*Различия в психологических особенностях.*  Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что существенно осложняют совместную деятельность.

***1.3 Виды конфликтов.***

Выделяют следующие **источники конфликтов**: *противоречия***,** возникающие на производственной основе, *внутриличностные противоречия,* выражающиеся в отрицательных взаимоотношениях и *конфликтные личности.*

**Виды конфликтов:**

*1.Производственно-деловой конфликт* – проблемная ситуация, возникающая на производстве из-за нарушения режима и брака в работе. Конфликт, как айсберг: его надводная часть имеет глубинные мотивы, которые являются внутренними причинами конфликтной ситуации. Закономерность динамики деловых конфликтовзаключается в том, что они перерастают в личностно-эмоциональный конфликт**.** Затянувшийся деловой конфликт может привести: 1) к потере объекта конфликта и перерасти в личностный; 2) к формированию негативного отношения оппонентов друг к другу.

*2.Межличностный конфликт* **–** проблемно-конфликтная ситуация, в которой люди либо преследуют несовместимые цели, либо придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом; либо одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута только одной из конфликтующих сторон.

*3.Конфликт между личностью и группой.*Как известно, неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа расценивает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой.

*4.Межгрупповой конфликт –*это конфликт, в который в качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими действиями препятствующие друг другу.

Особую разновидность представляют:

а) *ролевой конфликт* – ситуация, в которой от человека требуется одновременное исполнение двух или более несовместимых ролей, типов поведения.

б) *моно- и поликаузальный конфликты* (от лат.causa – причина) имеют в своей основе соответственно одну или много причин.

Как правило, межличностные и производственные конфликты имеют несколько причин, даже прослеживается своеобразная причинная иерархия.

5*. Внутриличностные конфликты* возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересову одного и того же человека. В их основе лежит негативное психологическое состояние конфликтной личности:внутренние переживания, обиды и разочарования. Люди, склонные к бурным внутриличностным переживаниям, характеризуются импульсивностью, завышенным уровнем притязаний и критичности к поступкам окружающих, низкой самокритичностью.

Курт Левин различает следующие разновидности внутриличностных конфликтов:

а) *приближение – приближение* **–** ситуация, в которой от человека требуетсб сделать выбор между двумя привлекательными альтернативами;

б) *приближение – удаление*— ситуация, в которой выбор связан с присутствием в объекте равных положительных и отрицательных сторон.

в) *удаление – удаление* **–** отрицательные субъективные установки.

*Конфликтная личность -* это человек с завышенным самомнением,выражающий постоянную тревогу, неудовлетворенность, претензии и необоснованные притязанияк другой личности.

Бывает четыре типа конфликтных личностей.

*Демонстративный* — чаще всего это холерики и сангвиники, которым присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях, для них конфликт, как для рыбы вода, это жизнь, среда существования. Они любят все время быть на виду, имеют завышенную самооценку.

*Ригидный (косный)* — люди этого типа не умеют перестраиваться, то есть учитывать в своем поведении изменения ситуации и обстоятельств, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих. Они честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность.

*Педант* — личность «сверхточного» типа, которая всегда пунктуальна, придирчива, занудна, хоть и исполнительна, отталкивает людей от себя.

*Бесконфликтный* — личность, сознательно уходящая, убегающая от конфликта, беспринципная, перекладывающая ответственность в принятии решения на других (руководитель на своего заместителя). Между тем конфликт нарастает, как снежный ком, и обрушивается на такую личность. Особенно это болезненно и чревато негативными последствиями, если такой тип личности у руководителя.

Внутриличностные конфликты часто имеют затяжной характер и трудно разрешимы, т.к. перевоспитать человека или изменить его взгляды на жизнь значительно сложнее, чем усовершенствовать условия труда. Начальник должен предвидеть возникновение конфликтов, предотвращать их отрицательные последствия, мудро управлять процессом конфликта.

Причины личностныхконфликтов: страх за собственную безопасность**;** недостаточноеобщественное признание;чувство обиды; завистьили месть;завышенная самооценка.Внутреннее напряжение требует разрядки. Личностный конфликт является односторонним и легко исчерпывается, если лицо, в адрес которого сделан упрек или агрессивный выпад, не ответит тем же. Но такой конфликт может втянуть в свою орбиту других людей и расти, как снежный ком. Это разрушает сотрудничество. Руководителю необходимо знать конфликтных людей и по возможности предотвращать причины и последствия конфликта. Желательно прогнозировать и предугадывать их поведение, уметь отличать повод и следствие от истинных внутренних причин.

Распространенным источником конфликта является обида: несоответствие самооценки и оценки окружающих.Не стоит забывать:

* подчеркивание собственных достоинств,надменность всегда раздражаютокружающих;
* причинойизлишней обидчивостиможет быть неадекватно завышенная самооценка**.** В таком случае логичнее не обвинять окружающих в черствости и грубости, а снизить собственный уровень притязаний;
* переоценка неотразимостисобственной внешности, ее убеждающей силы – один из камней преткновения для молодых женщин в семейной жизни;
* недопустимовместо замечаний по конкретному поводу или несделанной работе давать общую отрицательную оценкуличности;
* у каждого есть свои особо уязвимые места**,** "бить" по которым критикой и упреками нельзя;
* каждый нуждается в достойной оценке своей деятельности, **в** том числе и в похвале, если они действительно заслуженны. Похвала со стороны человека, чьим мнением дорожат, – огромное удовольствие и важный жизненный стимул,но преувеличенный хвалебный поток похвал вызывает ощущение неловкости;
* у больных неврозами ссоры, конфликты возникают чаще, протекают острее и труднее разрешаются. Болезнь может стать серьезным барьером в общении, для преодоления которого потребуется помощь (иногда длительная) врачей-психоневрологов... Необходимо делать поправку на "расшатанные нервы", быть более терпимыми, сдержанными, тактичными с такими людьми.

Растревоженное чувство – плохой советчик разуму.Психологи советуют избавляться от внутреннего беспокойства или волнения. Полезно сделать в разговоре паузу,глубоко вздохнуть, встать, пройтись, перевести разговор на другую тему либо перенести егона другое время. Желательно сознательно сконцентрировать волевое усилие и свои мысли на том, что необходимо быть спокойным, выдержанным, доброжелательным. Для начала найдите пульс, подсчитайте удары, сконцентрируйте волю аутотренировкой.

Предотвращая отрицательные последствия конфликтов, очень важно учитывать тип темперамента: холерикотличается повышенной возбудимостью; меланхолик,наоборот, долго помнит и переживает обиду; флегматиктрудно доступен для убеждения; сангвиниклегко успокаивается, но ему также бывает трудно сдержать свои чувства.

Иногда лучше найти посредника,который выполнит функцию арбитра, ноэто должен быть специалист или уважаемый и мудрый человек.

Конфликты могут возникать практически во всех сферах человеческой

жизни, в том числе при осуществлении профессиональной деятельности.

Организация и содержание деятельности определяют специфику конфликта,

имеют свои особенности и педагогические конфликты.

***1.4 Педагогический конфликт.***

**Конфликт в педагогической деятельности** легче предупредить**,** чем успешно разрешить.Учителю не следует торопиться принимать меры, наказывать ученика, не проанализировав мотивы поступка, не считаясь с позицией ученика (учеников) и самооценкой поступка.

Конфликт между педагогом и ребенком... — большая беда школы. Чаще всего конфликт возникает тогда, когда учитель думает о ребенке несправедливо. Умение избежать конфликта — одна из составных частей педагогической мудрости учителя.

Педагогические конфликты могут быть разнесены по трем большим группам. В первую группу входят **мотивационные конфликты.** Они возникают между учителями и учениками. Чаще всего мотивационные конфликты возникают по причине учеников из–за того, что школьники либо не хотят учиться, либо учатся без интереса, по принуждению. Имея в своей основе мотивационный фактор, конфликты этой группы разрастаются, и в конечном итоге между учителями и учениками возникает взаимная неприязнь, противостояние, даже борьба.

Вторую группу образуют **конфликты, связанные с недостатками организации обучения в школе.** Имеется в виду четыре конфликтных периода, через которые проходят ученики в процессе обучения в школе: поступление в школу и начало школьного обучения, переход в среднее звено обучения, окончание девятого класса и дальнейшее самоопределение, окончание школы, вступление во взрослость и выбор дальнейшего жизненного пути,.

Третью группу конфликтов составляют **конфликты взаимодействий**: учащихся между собой, учителей друг с другом, учителей и администрации. Так, наиболее распространенными среди учащихся являются конфликты лидерства, часто конфликтуют группа мальчиков и девочек и т.д.

В школьной среде можно обозначить *четыре основных типа конфликта:*

*Межличностный конфликт* — столкновение детей с различными интересами, темпераментом, характером, манерами поведения и различными типами воспитания в семье.

*Конфликт между личностью и классом* возникает, если ребенок займет позицию, отличную от позиции всего класса или норм группового поведения в классе.

*Межгрупповой конфликт* возникает между классами в рамках одной школы или разных школ по разным причинам (разная специализация, детско-юношеский экстремизм и т. д. ).

*Внутриличностный конфликт* — возникает, если ребенку предъявляются противоречивые требования в школе и дома по поводу того, каким должен быть результат его учёбы, ценностных ориентации, выбора друзей или требования, не согласующиеся с его личными ценностями.

Известно, что неблагополучие во взаимоотношениях между учителем и учащимися, неудовлетворенность реализацией во взаимоотношениях потребностей детей в позитивных отношениях со взрослыми имеют многосторонние отрицательные последствия для ребенка. Такие формы поведения возникают, когда не учитываются возрастные измененияв требованиях подростка к формам общения, не меняется само содержание взаимоотношенийвзрослого с ним.

Очень часто общение учителя с учениками-подростками продолжает строиться по тем же принципам, что и с учащимися начальных классов, обеспечивающих учителю возможность контролировать, запрещать, наказывать, требовать подчинения и т.п. Поэтому, сталкиваясь с конфликтным поведением подростков на уроке, учителю нужно видеть за этим не столько отрицательные качества учащихся, сколько их неудовлетворенность общениемс учителем. Если раньше представления ребенка о себе совпадали с представлениями взрослого о нем, то теперь прежний тип отношений становится неприемлемым. Он не соответствует новому представлению подростка об уровне собственной взрослости. Протест и непослушание — это средства, при помощи которых подросток хочет добиться равного положениясо взрослыми. Старые отрицательные способы взаимодействия растущего человека со взрослыми все больше вытесняются новыми, но в то же время они существуют и это создает значительные трудности и для взрослых, и для детей.

Анализ конфликтных ситуаций, связанных с психологическими особенностями людей, особенно ярко высвечивает специфику педагогических конфликтов, конфликтов между обучающим и обучаемым. «Инструмент» педагога — его собственная личность, и этот «инструмент» всегда должен быть настроен на *ученика.* Учитель обязан быть требовательным и терпимым, прин­ципиальным и гибким, объективным и доброжелательным. Ответственность за негативные последствия конфликтов лежит на педагоге. Безусловное уважение к личности *ученика,* адекватный уровень самоуважения, самоанализ и самоконтроль — необходимые предпосылки формирования навыков эффективного конфликтного поведения педагога.

М.М.Рыбакова выделяет три типа *потенциально конфликтогенных педагогических ситуаций*  :

* конфликты деятельности, возникающие в связи с выполнением учебных заданий, успеваемостью, внеучебной деятельностью;
* конфликты поведения (поступков), возникающие из-за нарушения учащимися правил поведения на занятиях, а также вне учебного заведения;
* конфликты отношений, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и преподавателей в сфере их общения в процессе педагогической деятельности.

Педагогическая ситуация может приобрести характер конфликта в том случае, если учитель допустил ошибки в общении, анализе поступка ученика, сделал необоснованный вывод, не выяснил мотивы. Следует иметь в виду, что один и тот же поступок может быть вызван совершенно разными мотивами.

Участники конфликта имеют различный социальный статус (учитель — ученик), чем и определяется их разное поведение в конфликте. Различное понимание событий и их причин участниками (конфликт глазами учителя и глазами ученика видится по-разному) ведет к тому, что

учителю не всегда легко понять глубину переживаний ребенка**,** а ученику — справиться со всеми своими эмоциями, и наоборот.

Всякая ошибка зрителя при разрешении конфликта порождает новые ситуации и конфликты, в которые включаются и другие люди (ученики, учителя и др.).

Преодоление смысловых барьеров оказывается возможным, если педагог знает и принимает во внимание психологию учащегося, учитывает *его* интересы, убеждения, прошлый опыт. Главное — научить детей анализировать причины конфликта, пользоваться языком взрослых людей и научить взрослых понимать язык детей.

**Принципы управления конфликтными ситуациями в педагогическом процессе.**

Принцип **заинтересованности** в конструктивных последствиях конфликта. Этот принцип означает необходимость увидеть воспитательное значение конфликта, возможное использование его для личностного роста, нравственного развития личности, извлечения позитивного опыта для каждого из участников.

Принцип **системности** и глубинности при анализе причинконфликта подразумевает использовать следующие уровни анализа: начальный, кульминационный, заключительный, а также понимание соотношения объективных деловых и субъективных личностных факторов в возникновении конфликта.

Принцип **исключения односторонней ответственности** за возникновение конфликта. Участвуют две стороны, каждая вносит свой "вклад" в развитие конфликта.

Принцип **нейтралитета** посредника. Нейтральная позиция по отношению к враждующим сторонам совершенно необходима для разрешения (притом эффективного) конфликтной ситуации.

Принцип **профилактики** конфликтов. В педагогическом процессе потенциальных конфликтов гораздо больше, чем сознательно провоцируемых. Предотвращение отрицательных последствий любого конфликта связано с умением вычленить его внешнюю и внутреннюю причину как основу конфликтной ситуации.

Благополучное разрешение возникших в школьной среде конфликтов невозможно без помощи взрослых, без появления у учителя психологической готовностиперейти, к новому типу взаимоотношений со взрослеющими детьми. Задачи воспитаниятребуют, чтобы инициатором построения нового типа отношений были взрослые. Если же в этой роли начинает выступать сам подросток, а воспитательное воздействие взрослых сводится к тому, чтобы противостоять его требованиям, конфликт неизбежен.

**Глава 2. Предотвращение и разрешение конфликтов в образовательном учреждении**.

***2.1 Управление конфликтами.***

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, каждая сторона, как правило, делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управлять конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на возникновение последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль. Это особенно важно при педагогических конфликтах, так как они всегда имеют воспитательное значение.

Выделяют следующие основные *функциональные последствия* конфликтов:

1.Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2.Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3.Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем

4.Эффективное разрешение конфликтов между руководителями и подчиненными, преподавателями и студентами, учителями и учениками разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения «старших».

5.Улучшаются отношения между людьми.

6.Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные *дисфункциональные последствия* конфликтов:

1.Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2.Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3.Представления о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как отрицательной.

4.Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с другой стороной, препятствующее достижению общих целей.

5.Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6.Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, снижение мотивации учебной деятельности (у учащихся).

Различают организационные (административные) и межличностные **способы управления конфликтами.**

К *организационным методам* относятся следующие:

*1.Четкая формулировка требований.* Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, — разъяснение требований к результатам деятельности каждого конкретного человека и группы в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения заданий.

*2.Использование координирующих механизмов.* Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как каждый знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у участников совместной деятельности есть разногласия по какому-либо вопросу, связанному с решением учебной или производственной задачи, они могут обратиться к «третейскому судье» — их общему руководителю.

*3.Установление общих целей, формирование общих ценностей.* Этому способствуетинформированность всех членов организации о её политике, стратегии, перспективах, состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества, формулировка делового «кредо» организации.

Наличие общих целей и ценностей позволяет людям понять, как следует вести себя в конфликтных ситуациях, чтобы превратить их в функциональные.

4.*Система поощрений.* Установление четких, объективных критериев оценки результатов труда, снижающих вероятность возникновения чувства несправедливости, обиды. Разработка системы поощрений, исключающей столкновение интересов отдельных сотрудников и подразделений.

**Межличностные стили разрешения конфликтов**, или стратегия поведения в конфликтных ситуациях:

1. *Уклонение.* Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Эта стратегия может быть уместна, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (это бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для эффективного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

*2.Сглаживание.* Этот стиль основывается на тезисах «Не стоит раскачивать лодку», «Давайте жить дружно». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, конфронтации, призывая к солидарности. При этом часто забывается проблема, лежащая в основе конфликта. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, но они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву, последствия которого окажутся дисфункциональными.

*3.Принуждение.* Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало; его не интересует мнение других. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть. Этот стиль может стать эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Главный недостаток использования руководителем этой стратегии — подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта.

4. *Компромисс.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через некоторое время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми» решениями. Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как осталась нерешенной породившая его проблема.

5.*Решение проблемы (сотрудничество).* Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы.

**Правила разрешения конфликта:**

1.Выявить предмет и источник конфликта. Часто бывает подмена предмета в процессе конфликта.

2.Не расширять предмет конфликта, сокращать число претензий, особенно эмоционального характера. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах отношений — надо выяснить главную, которая является стержнем конфликта: взаимная неприязнь, деловое соперничество или просто зависть.

3.Надо знать, как развивается конфликт. Он проходит три стадии:

* возникновение напряженности в отношениях — предвестник конфликта;
* взаимная неприязнь выходит наружу, начинаются стычки, прекращаются личные отношения;
* разрешение конфликта.

4.Необходимо внимательное отношение к обеим конфликтующим сторонам — «инициатору» и «обвиняемому». Надо выяснить, чего добивается инициатор конфликта — его цели: деловые, самоутверждение, амбиции, стремление унизить другого человека и т. д. Инициатор конфликта должен предложить позитивное решение, а не только наказующее.

5.Нужна правильная оценка обеих сторон. Надо знать психологические механизмы оценки. В конфликте не должно быть победителей, чтобы конфликт не развился дальше.

6.Нельзя переоценивать заслуги одних и недооценивать заслуги других. Нельзя одних все время поощрять, других наказывать, а третьих просто не замечать.

7.Особое внимание надо проявлять к конфликтным личностям. В каждом коллективе есть своя «баба-яга», но нужно не давать расцвести пышным цветом ее злому началу.

8.Надо помнить, что каждый человек – индивидуальность, и уметь принять точку зрения другого, а не расценивать все «со своей колокольни».

9.Чем ближе отношения, тем сложнее в конфликтной ситуации. Особенно это проявляется в группе. Не заводите сугубо личных привязанностей в коллективе, которым руководите.

10. .Не пытайтесь полностью переделывать, перевоспитывать другого, это неблагодарное занятие. Лучше займитесь самовоспитанием и психологическим анализом своего поведения.

11. Помните, что в группе объединяются мужчины и женщины, которые имеют свои чисто мужские и женские особенности психологии. У женщин своя, женская логика, которая отличается интуитивностью, ситуативностью и ассоциативностью. Мужчины же предпочитают точный расчет, сопоставление фактов, логический анализ и рациональный подход

12.Необходимо накапливать «багаж» положительных знаний о другом человеке, а не усиливать отрицательную доминанту, все время ее подпитывая воспоминаниями об отрицательных качествах и поступках.

13.В социальной группе необходимо следить за прохождением информации по возможности без искажения. Рождение слухов всегда будоражит людей и вызывает ненужные столкновения. Если к человеку есть претензии, лучше всего наедине спокойно с ним поговорить и все выяснить, прежде чем выносить на общее собрание.

Самое положительное отношение людей — к публичной похвале, самое отрицательное — к публичному пропозированию.

14.Надо очень внимательно следить за тоном и формой разговора с человеком, стараться избегать категоричного тона и резкой формы, уметь располагать к себе людей.

***2.1 Поиск альтернативы как способ разрешения педагогических конфликтов.***

Одним из наиболее продуктивных способов разрешения конфликтов является поиск альтернативы. Нужнонаучиться находить альтернативы, ведь не случайно мы живем в мире постоянных компромиссов и переговоров. Нахождение альтернативы означает возможность разрешить конфликт между взрослыми (педагогами и родителями) и ребенком таким образом, чтобы каждый почувствовал себя лучше и понял суть противоречия. Оно включает в себя достижение взаимного согласия.

Взрослые прежде всего должны помнить, что альтернатива отличается от «дачи» советов и указаний типа «Сделай это», «Я думаю, что ты должен...» Такие советы бесполезны по следующим причинам:

* совет делает ребенка только более зависимым от взрослого. Он не способствует тому, чтобы ребенок научился решать проблемы и приобрел независимость;
* часто ребенок скептически воспринимает советы взрослого и не любит, когда ему указывают, что и как делать. Напротив, он стремится включиться в обсуждение проблемы;
* возникает вопрос, кто виноват в том случае, если совет взрослого не работает – ребенок или взрослые?

Научить ребенка находить альтернативу означает помочь ему в выборе наилучшего способа действия и принятии им ответственности за выполнение решения.

Существуют определенные *этапы поиска альтернативы:*

1.Определение противоречия или проблемы.

2.Выработка альтернативных решений.

3.Обдумывание и оценка альтернативных решений.

4.Выбор альтернативы и реализация решения.

5.Определение того момента в будущем, когда можно будет оценить прогресс.

Хотя, на первый взгляд, все это может показаться очень простым в практическом применении, тем не менее, имеется ряд ключевых моментов, которые необходимо уяснить прежде, чем начать пользоваться этой схемой. Объясните ребёнку суть процесса поиска альтернативных решений, а также то, как они помогут в разрешении противоречий. Необходимо помнить, что каждый участник конфликта – человек; следовательно, к каждому нужно относиться достойно и с уважением.

Противоречия успешно разрешаются в том случае, когда каждый понимает, что именно включают в себя все этапы процесса. Используя все указанные этапы решения конфликта, взрослый сможет избежать многих других проблем, связанных с конфликтом. Хотя некоторые противоречия разрешаются сами по себе, а другие легко преодолеваются без прохождения всех стадий, все же рекомендуем изучить все стадии процесса поиска альтернативы:

***Этап 1.* Определение противоречия или проблемы.**

1.Взрослый должен быть уверен, что выбранный для поиска альтернативы момент удачен как для него самого, таки для ребенка. Ребенок, как и все, обижается, если его обрывают или отвергают.

2.Взрослый не должен бояться сказать: «То, что случилось, является проблемой, и я хочу, чтобы ты помог решить ее». Нужно придерживаться следующих целей и *правил:*

а) скажите все, как есть. Если Вы чувствуете себя сильным в этом пункте, имеет смысл, чтобы именно Вы обратились к ребенку с вопросом;

б) избегайте обвинений, которые лишь вынуждают ребенка защищаться и уменьшают шансы на разрешение противоречия;

в) используя совместные действия, взрослому следует дать ребенку понять, что они должны объединиться в поиске того решения, при котором никто не будет ущемлён и которое требует «встречи» ребенка и взрослого. Важно, чтобы ребенок поверил в то, что взрослый искренне желает его помощи и с уважением относится к его идеям.

Первый этап поиска альтернатив должен быть успешно завершен прежде, чем будут сделаны попытки реализовать остальные четыре этапа. В некоторых случаях этот этап оказывается очень простым.

***Этап 2.* Поиск и выработка альтернативных решений.** Эта стадия потребует от ребенка и взрослого анализа различных решений. Для того чтобы начать «мозговой штурм», взрослый может предложить: «Что именно мы должны проанализировать? Какие у тебя идеи по поводу нашей проблемы?» или «Две головы лучше одной. Я готов держать пари, что у нас с тобой появятся хорошие идеи». Для того чтобы помочь найти решение проблемы, постарайтесь держать в уме следующие ключевые моменты:

—позвольте ребенку первому предложить свои решения. Вы воспользуетесь своей возможностью позже;

* дайте ребенку достаточно времени для обдумывания его предложений, особенно если он еще маленький;
* будьте открытыми, избегайте оценок, осуждения или принижения предлагаемых ребенком решений;
* избегайте высказываний, создающих у ребенка убеждение, что Вы не примете ни одно из предлагаемых им решений;
* поддерживайте ребенка, особенно в тех случаях, когда в поиске альтернатив участвуют несколько детей;
* занимайтесь «мозговым штурмом» до тех пор, пока не убедитесь, что «выжать» новые альтернативы не удастся. Как правило, максимальное количество идей люди генерируют за первые 5—10 минут.

***Этап 3.* Исследование, обдумывание, оценка альтернативных решений.** Этот этап включает в себя исследование и оценку тех решений, которые, как кажется, способны разрешить противоречия или проблему. В воображении проигрываются все возможные альтернативы, а также последствия принятого решения.

Очень важно на данном этапе, чтобы взрослый включил ребенка в обдумывание и оценивание различных решений. Ребёнку можно сказать: «Что мы думаем о тех решениях, к которым мы пришли?» или: «Можно ли сказать, что какое-либо решение лучше других?».

Эта фраза может быть названа фразой «отсеивания». Решения отбрасываются, остаются только те, которые приемлемы для ребенка и взрослого. Важно, чтобы взрослый честно выразил свои чувства по поводу решения. Это можно сделать при помощи реплик типа «Меня не очень осчастливит этот вариант» или «Я не чувствую, что это отвечает моим потребностям», или «Это не кажется мне справедливым».

***Этап 4.* Выбор альтернативы и реализация решения.** Выбор альтернативы и реализация решения произойдут легче в том случае, если пройдены остальные стадии исследования альтернатив и между взрослым и ребенком произошел открытый и честный обмен мнениями. Для того чтобы выбрать лучшую альтернативу, помните следующее:

1.Задайте вопросы типа «Ты думаешь, это приведет нас к решению? Всех ли удовлетворит это решение? Решает ли это нашу проблему?»

2.Решения не конкретизируются. Ни одно из решений не должно считаться окончательным и не подлежащим изменениям. Взрослый мог бы сказать ребенку: «Звучит неплохо, давай попробуем и посмотрим, решает ли это наши проблемы?» или «Мне хотелось бы это попробовать. А тебе?»

3.Запишите решение на бумаге, особенно в том случае, если оно включает в себя ряд пунктов, чтобы ни один не был забыт.

4.Все участвующие должны понимать, что каждый вносит свой вклад в поиск решения. Подводя итог, можно сказать: «Похоже, что мы достигли согласия» или «Я думаю, мне ясна наша готовность быть..»

5.Всем участникам обсуждения должно быть ясно, что именно от них требуется и каким образом можно достичь взаимного согласия. Им следует постоянно обращаться к вопросам: «Кто?», «Что?», «Где?», «Как?». Например: «Кто за что отвечает? Когда мы начнем и когда закончим? Где все это будет происходить? Как все это будет осуществляться?»

6.Противоречия, связанные с работой по дому и рабочими «обязанностями», могут быть урегулированы с помощью таких вопросов, как: «Как часто? В какие дни? Каковы критерии оценки». В конфликтах, связанных со сном, родитель и ребенок могут обсудить, кто должен следить за временем, что происходит, если ребенок вовремя не ложится спать, или почему ребенок не хочет идти в постель.

7.Вопросы реализации должны обсуждаться только после того, как все участники дискуссии окончательно выскажутся по поводу решения проблемы. Реализация обычно проходит легче в тех случаях, когда устранены расхождения во мнениях.

***Этап 5.* Выбор подходящего момента для оценки правильности принятого решения.** Эта стадия, про которую нередко забывают, на самом деле очень важна, поскольку не все решения наилучшим образом отвечают интересам каждого – взрослого или ребенка. Следовательно, необходимо вернуться назад и рассмотреть, как идут дела, насколько выбранное решение удовлетворяет каждого. Ребенок зачастую соглашается на решение, которое в дальнейшем оказывается трудноосуществимым. Необходимо сверяться друг с другом, спрашивая: «Как идет выполнение решения? Ты по-прежнему считаешь его удовлетворительным?»

Иногда на стадии оценки появляется новая информация, требующая пересмотра первоначального решения. Оценивание является важным звеном процесса поиска альтернатив. Оценивание покажет, насколько удачным оказалось найденное решение, необходима ли какая-то коррекция.

Важную роль в процессе поиска альтернатив играют личностные установки. Обе стороны должны:

* хотеть услышать партнера;
* хотеть разрешить конфликт;
* понимать и, по возможности, принимать чувства партнера;
* верить, что другой человек тоже может найти хорошее решение;
* смотреть на другого человека как на самостоятельную личность, с его особыми чувствами.

Формы поведения, реализующие установку на понимание, эмпатию (чувствование, сопереживание), доверие и принятие, включают в себя:

* зрительный контакт (открыто смотреть на партнера, но не сверлить его взглядом);
* язык жестов (естественные раскованные открытые жесты и позы). Сюда входит и Ваша собственная манера держаться, выражающая желание разрешить конфликт;
* внимательное (активное) слушание партнера, не столько относящееся к тому, что он говорит, сколько поддерживающее егои побуждающее продолжать и пояснять свои мысли и чувства.

Возможно, в некоторых случаях метод исследования альтернатив не будет работать. В этом случае необходимо убедиться, что Вы прошли через все стадии процесса, не упустив ни единого пункта. Если же, вопреки всему, решение так и не будет найдено, полезно иметь в виду следующее:

1.Продолжайте обсуждение, но сделайте перерыв. Иногда после перерыва у людей возникают новые идеи по поводу как самой проблемы, так и путей ее решения.

2.Вернитесь на стадию 2 и поищите другие возможные решения.

3.Подбодрите себя и других участников обсуждения. Можно спросить: «Нашли ли мы все возможные решения?»

4. Поищите скрытую проблему. Вы можете сказать: «Странно, что же не позволяет нам решить проблему?»

5.Как правило, один или несколько из предложенных путей приводят к выходу из тупика.

6.Взрослый должен иметь в виду, что на первых порах достигнутые соглашения могут нарушаться по следующим причинам:

1. Соглашение оказалось трудновыполнимым.
2. Отсутствие опыта, самодисциплины или саморегуляции при реализации задуманного.
3. Существующая зависимость одного участника конфликта от другого также может стать препятствием на пути его разрешения.
4. Забывчивость.
5. Попытка проверить истинную заинтересованность другого.
6. Один из участников обсуждения только делает вид, что согласен с предложенным решением, т. к. стремится заняться чем-то другим.

Если соглашение нарушено, виновному необходимо прямо и честно показать, что произошло. Сделать это необходимо по возможности быстро.

Процесс исследования альтернатив будет работать лишь в том случае, если оба — и взрослый, и ребенок — понимают, что от них требуется.

Строя отношения с ребенком, важно обладать умением слушать, отвечать и исследовать альтернативы. Главной целью каждого из этих навыков является создание у ребенка ощущения собственной полезности и компетентности. Для этого необходимо проанализировать вопрос «Кому принадлежит проблема?».

***2.3 Диагностика конфликтов***

Для того чтобы успешно разрешить конфликт, нужно уметь определить его характер и причины. Для этого можно воспользоваться схемой диагностики конфликта, которая представляет собой алгоритм исследования и разрешения конфликтной ситуации (рис. 1)

Определение видимых участников конфликта

Выявление прочих

участников конфликта

Определение причин и объекта конфликта в каждой конфликтной ситуации

Определение позиций субъектов, их ролей

Выявление «биографии» конфликта

Выявление намерений сторон

Выявление носителей интересов,

затронутых в конфликте

Хотят ли стороны договориться сами?

Хотят ли стороны договориться через посредника?

Поиск посредников

***Проведение переговоров***

***Проведение переговоров с посредниками***

***Решение конфликта другими методами***

***нет***

***да***

***нет***

*Рис.1 Схема диагностики конфликта*

Для диагностики конфликта можно использовать и другие диагностические методики, позволяющие создать наиболее полную картину конфликта, прояснить основные причины его появления (Приложение 1)

К методам изучения конфликтов могут относиться изучение состояния психологического климата в коллективе (педагогическом или ученическом), индивидуального стиля педагогической деятельности педагогов, определение статусного положения учащегося в классном коллективе и индекса эмоционально-групповой сплочённости (социометрия).

Эмоциональное состояние во время конфликта характеризуется нерешительностью и напряжённостью, что является результатом несовместимых внутренних требований. Чтобы помочь конфликтующим понять свои ощущения, позиции и привычные реакции по отношению к возникшему конфликту, можно предложить им ответить на вопросы (например):

* Какие мысли и образы приходят вам в голову, когда вы думаете о конфликте?
* Какие чувства вы испытываете, думая о предстоящем конфликте?
* Что беспокоит Вас в связи с конфликтом?
* Что может быть для вас привлекательным в конфликте?
* Какие виды конфликтов или разногласий вы предпочитаете?

Смысл подобной работы заключается в том, что при ответах на вопросы у конфликтующего происходит включение рефлексии и он может посмотреть на конфликт как бы со стороны.

Правильно организованная работа по диагностике конфликта будет способствовать не только правильному пониманию его причин и характера, но и может способствовать разрешению конфликтной ситуации.