

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР ЭКСПЕРТИЗЫ, МОНИТОРИНГА, ПСИХОЛОГО-
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ
«ЛЕДА»

Серия
«Психологическая безопасность
образовательной среды»

Управление социально-психологическим конфликтом



Оглавление

Понятие конфликта и его структура.....	4
Понятие социального конфликта	4
Педагогический конфликт, как вид социального конфликта	5
Причины социально-педагогических конфликтов	7
Структура социально-педагогического конфликта	10
Разнообразие педагогических конфликтов	13
Функции социальных конфликтов	16
Основные этапы анализа социального конфликта	18
Методы поддержания и развития сотрудничества.....	20
Методы разрешения конфликтов.....	22
Методы управления конфликтом.....	24
Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов	30
Институт переговоров: виды, функции, динамика и правила проведения	34
Результат проведения переговоров.....	36
Основные правила ведения дискуссии	37
Типология конфликтных личностей: особенности типологии педагогов.....	39
 ПРИЛОЖЕНИЕ.....	 41
Мастер-класс "Формула решения школьного конфликта"	41
Школьные конфликты: причины возникновения	48

Понятие конфликта и его структура

Слово «**конфликт**» (от лат. **conflictus**) означает столкновение (сторон, мнений, сил).

Конфликт является одним из этапов развития отношений между людьми и способом разрешения противоречий в социальных отношениях.

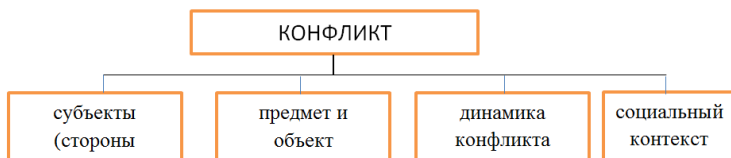


Рисунок 1. Компоненты конфликта (структура)

Понятие социального конфликта

Социальный конфликт (от лат. **conflictus** - столкновение) — это наивысшая стадия развития противоречий в отношениях между людьми, социальными группами, общества в целом, которая характеризуется столкновением противоположно направленных интересов, целей, позиций субъектов взаимодействия. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в их основе всегда лежит отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Понятие социального конфликта как столкновения двух и более субъектов социального взаимодействия широко интерпретируется представителями различных направлений конфликтологической парадигмы. Так, в представлении К. Маркса в классовом обществе основной социальный конфликт проявляется в виде антагонистической классовой борьбы, кульминацией которой является социальная революция. По мнению Л. Козера, конфликт является одним из видов социального взаимодействия, в ходе которого происходит «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников». В трактовке Р. Дарендорфа социальный конфликт представляет собой различные по интенсивности виды столкновений между конфликтующими группами, в которых классовая борьба является одним из видов противоборства.

Социальный конфликт представляет собой открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов (сторон) социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Педагогический конфликт, как вид социального конфликта

Педагогический конфликт представляет собой одну из разновидностей социального конфликта.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия. Противоречия - это объективно существующие и взаимоисключающие друг друга условия.

Однако не всякое противоречие перерастает в конфликт. Понятие противоречия по своему содержанию шире понятия конфликта. Социальные противоречия являются основными детерминирующими факторами социального развития. Они «пронизывают» все сферы социальных отношений и в большинстве своем не перерастают в конфликт. Для того чтобы объективно существующие (периодически возникающие) противоречия трансформировались в социальный конфликт, необходимо, чтобы субъекты (субъект) взаимодействия осознали, что то или иное противоречие является препятствием на пути достижения ими жизненно важных целей и интересов. По мнению К. Боулдинга, конфликт возникает, когда «созревшие» противоречия осознаются сторонами как несовместимые и каждая из сторон стремится завладеть позицией, исключающей намерения другой стороны. Поэтому конфликтные противоречия носят субъективно-объективный характер.

Объективными считаются противоречия, которые реально существуют в обществе независимо от воли и желания субъектов. Например, противоречия между трудом и капиталом, между управляющими и управляемыми, противоречия «отцов» и «детей» и т. д.

Кроме объективно существующих (возникающих) противоречий в воображении субъекта могут возникнуть мнимые противоречия, когда объективных причин для конфликта нет, но субъект осознает (воспринимает) ситуацию как конфликтную. В этом случае можно говорить о субъективно-субъективных противоречиях. Возможна и иная ситуация, когда реально существуют конфликтные противоречия, но субъект считает, что достаточных причин для конфликта нет.

Противоречия могут существовать довольно длительный период времени и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, порождают открытую борьбу сторон, противоборство.

На рисунке 2 представлены основные блоки противоречий, которые выступают катализаторами педагогического конфликта.

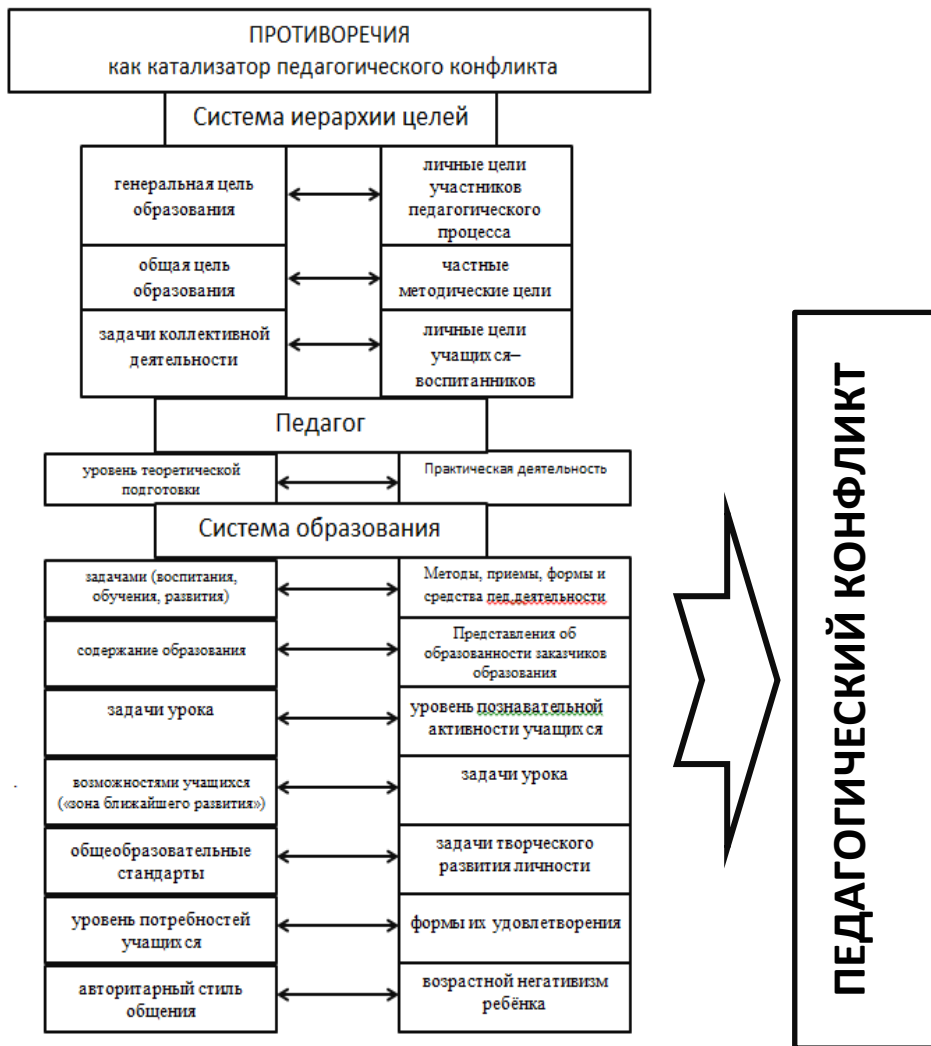


Рисунок 2. Противоречия, возникающие в образовательном процессе и порождающие педагогический конфликт.

Педагогический конфликт можно рассматривать как взаимодействие субъектов педагогической системы, обусловленное противоречиями, возникающими в образовательном процессе.

Причины социально-педагогических конфликтов

Причинами конфликта могут быть самые разные проблемы, например конфликт по поводу материальных ресурсов, по поводу ценностей и важнейших жизненных установок, по поводу властных полномочий (проблемы доминирования), по поводу статусно-ролевых различий в социальной структуре, по поводу личностных (в том числе эмоционально-психологических) различий и т. д. Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает противостояние сторон, т. е. действия субъектов, направленные друг против друга.

Форма столкновений — насильственная или ненасильственная — зависит от множества факторов, в том числе и от того, имеются ли реальные условия и возможности (механизмы) ненасильственного разрешения конфликта, какие цели преследуют субъекты противостояния, какими установками «руководствуются» конфликтующие стороны и т. д.

В таблице 1 представлены объективные причины возникновения педагогических конфликтов.

Таблица 1. Объективные причины возникновения педагогических конфликтов

№ п/п	Вид	Содержание
1	<i>Объективные (собственно объективные)</i>	
1.1.		– сложное финансово-экономическое положение работников сферы образования;
1.2.		– недостаточное (неадекватное технологическим достижениям цивилизации) материальное обеспечение учебно-воспитательного процесса;
1.3.		– содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса;
1.4.		– непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании;
1.5.		– стереотипное отношение к образованию как институту принуждения;
1.6.		– слабая разработанность и недостаточное использование нормативных процедур разрешения противоречий в сфере образования (правовой нигилизм педагогов, будничное попрание прав ребенка, правовая безграмотность или неразвитое

		правосознание всех субъектов образования)
2	<i>Организационно-управленческие</i>	
2.1.		– несоответствие структуры образовательного учреждения или иной социальной структуры, занятой в образовании, задачам образовательной деятельности;
2.2.		– неоптимальность функциональных связей образовательного учреждения (или иного социальной структуры в сфере образования) с внешней средой и между отдельными структурными подразделениями (несоблюдение общепринятых единых требований к учащимся–студентам–воспитанникам, отсутствие преемственности в содержании и организации основных звеньев учебно-воспитательного процесса, несоблюдение психолого-педагогических требований к организации педагогического процесса, несоответствие прав и обязанностей участников взаимодействия или их нечёткое распределение и т.д.);
2.3.		– низкая педагогическая направленность работника сферы образования или иного человека, выполняющего педагогические функции, а иногда и профессионально-педагогическая непригодность;
2.4.		– неоптимальное сочетание единоначалия и демократических принципов управления в образовании (неравные возможности ролевого поведения участников учебно-воспитательного процесса, недостаточное развитие неформальных педагогических связей в социуме не способствуют формированию здоровых отношений в образовании);
2.5.		– ситуативные ошибки, педагогически ошибочные решения, невыполнение педагогическими работниками поставленных администрацией или работниками управления образования задач;
3	<i>Социально-психологические</i>	
3.1.		– очень низкая удовлетворенность педагогов общественным признанием и финансовым положением; – стереотипы конфликтного разрешения противоречий в сфере образования;
3.2.		– потери и искажения информации в учебно-воспитательном процессе, недопонимание и неточное понимание друг друга субъектами образования (отсутствие необходимых навыков владения

		коммуникативной техникой любым участником учебно-воспитательного процесса ведет к искаженной передаче и приему знаний, идей, мнений и чувств);
3.3.		– злоупотребление одномерностью общения (только коммуникации);
3.4.		– конкуренция в образовании, особенно поддерживаемая и преувеличенно развиваемая педагогом;
3.5.		– психологическая несовместимость участников учебно-воспитательного процесса;
3.6.		– различия в способах и критериях оценки результатов образовательной деятельности;
3.7.		– естественное стремление всех людей к власти, в том числе и субъектов образования;
3.8.		– внутригрупповой фаворитизм, предпочтение членов своей группы представителям других групп;
3.9.		– естественный для всех людей различный подход к оценке событий окружающей действительности;
3.10.		– нарушение ролевого взаимодействия;
3.11.		– ограниченные способности человека к децентрации, т.е. умению поставить себя на место другого человека, понять его интересы, изменить собственную позицию в результате сопоставления ее с позициями других людей, что проявляется в частности в детском эгоцентризме.
4	<i>Субъективные, или личностные</i>	
4.1.		– оценка поведения другого как недопустимого;
4.2.		– низкий уровень социально-педагогической компетентности;
4.3.		– недостаточная психологическая устойчивость к стрессам, низкая конфликтоустойчивость;
4.4.		– низкая эмпатийность, т.е. способность к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию;
4.5.		– неадекватность самооценки (завышенная самооценка вызывает негативную реакцию окружающих, тогда как заниженная самооценка развивает тревожность, неуверенность в своих силах, избегание ответственности; иллюзия собственного благородства позволяет участнику конфликта чувствовать себя жертвой нападок злобного противника);

4.6.		– тип темперамента (холерики относительно чаще склонны разрешать противоречия конфликтным способом), акцентуации характера (чрезмерная выраженность отдельных черт характера у конкретного человека, крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями).
------	--	--

Эти субъективные причины имеют специфику проявления у различных субъектов образования. Так, учащимся, воспитанникам, студентам и т.д. свойственен низкий уровень социальной компетентности, недостаточный жизненный опыт по избеганию, недопущению или разрешению конфликтов, а также реже встречается адекватная самооценка, т.к. она слишком зависит от окружающих, индуцируется ими. Педагог, как профессионал, менее всего должен быть источником конфликтов в силу профессиональной компетентности, включающей не только социально-педагогическую подготовленность, но и достаточный уровень эмпатийности.

Однако профессиональные деформации педагогов, их эмоциональное выгорание увеличивает риск педагогических конфликтов, так как снижает эмпатийность и конфликтоустойчивость. Кроме того устойчивый стереотип оценки поведения учащегося как недопустимого является частым источником конфликта, как и неадекватная самооценка педагогов.

Структура социально-педагогического конфликта

Элементами социального конфликта являются:

- **объект** - конкретной причины столкновения субъектов;
- два и более **субъекта**, конфликтующих из-за какого-либо объекта;
- **инцидент** - формального повода для начала открытого противоборства.

Конфликту предшествует возникновение **конфликтной ситуации**. Это противоречия, возникающие между субъектами по поводу объекта.

Под воздействием роста социальной напряженности конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый социальный конфликт. Но сама по себе напряженность может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим переходный этап – инцидент, который переводит конфликтную ситуацию из латентного состояния в открытое **конфликтное взаимодействие** (собственно конфликт).

Однако реальный конфликт имеет более сложную структуру. В процессе протекания конфликт проходит стадии эскалации, сбалансированного противодействия и завершение конфликта.

Под эскалацией конфликта понимается прогрессирующее во времени обострение противоборства, при котором возрастает интенсивность разрушительных воздействий оппонентов друг против друга. Эскалация означает

резкую интенсификацию борьбы субъектов конфликта. На этапе эскалации происходит:

- сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным формам, основанным на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности; переход от аргументов к претензиям и личным оскорблениям;
- вытеснение адекватного восприятия другим образом врага;
- рост эмоционального напряжения как реакция на рост угрозы возможного ущерба;
- рост ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация;
- применение насилия;
- потеря первоначального предмета разногласий;
- расширение границ конфликта за счет перехода к более глубоким противоречиям и увеличения числа участников, а значит и набора применяемых средств.

Образ врага, создание которого завершается на этапе эскалации конфликта, начинает формироваться еще в ходе скрытого периода развития конфликта в виде негативных оценок другого. Так, критика, даже справедливая, воспринимается как угроза самооценке личности, что усиливает негативное восприятие оппонента. О том, что образ врага стал доминирующим в восприятии, свидетельствуют следующие признаки:

- недоверие (все, что исходит от врага плохо, опасно, неинтересно, некрасиво или скрывает что-то негативное, что не соответствует внешней позитивности);
- возложение вины на врага (враг ответственен за все негативное, виноват во всех возникших проблемах);
- негативное ожидание (все, что делает враг, имеет целью нанесение вреда и ущерба);
- отождествление со злом (враг является воплощением всего негативного, противоположного тому, что представляет наш идеал, мечту, стремление, ценность, нас самих);
- представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу, вредит нам и наоборот);
- деиндивидуализация (необъективная оценка всех, принадлежащих к лагерю врага по принципу «Друг моего врага – мой враг»);
- отказ в сочувствии и стремление нанести максимальный ущерб (ничто не может побудить проявлять гуманные чувства к врагу и руководствоваться этическими критериями по отношению к вражеским поступкам).

На этапе *сбалансированного противодействия* использование силовых методов не дает результата, интенсивность противодействия снижается, но действия по разрешению конфликта еще не предпринимаются.

Завершение конфликта как прекращение его может происходить по любым причинам, в том числе в результате перехода от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы.

На рисунке 3 представлена схема **основных стадий развития и протекания конфликта, в том числе и педагогического.**



Рисунок 4. Основные стадии развития и протекание конфликта

Необходимо отметить, что основными взаимосвязанными компонентами педагогического конфликта являются статус участника конфликта, его возраст и специфика учебно-воспитательной деятельности (рис.5).



Рисунок 5. Взаимосвязанные компоненты педагогического конфликта

Разнообразие педагогических конфликтов

Педагогические конфликты очень разнообразны и могут быть типологизированы на различных основаниях. По рангу участников конфликты делят на вертикальные, горизонтальные и смешанные. Ранг или статус участника конфликта определяется относительным уровнем его возможностей по реализации своих целей в конфликте. Горизонтальные конфликты происходят между людьми, равных статусов, вертикальные – между людьми, находящимися в непосредственном подчинении один от другого. В смешанных конфликтах, как правило, присутствуют обе составляющие (конфликт между учителем и родителями ученика).

Конфликт между учащимся и учителем (воспитанником и воспитателем, мастером и стажером, студентом и преподавателем, родителем и ребенком), безусловно, имеет вертикальную направленность. Отношения между этими субъектами никогда не бывают и не могут быть абсолютно равными по причине возрастных различий, неодинаковости жизненного опыта, асимметрии социальных ролей, непосредственной подчиненности и зависимости одних субъектов образования от других.

Вертикальные отношения наиболее конфликтогенны, что определяет высокую потенциальную конфликтность сферы образования.

Таблица 2.

Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия

Признак конфликта \ Тип конфликта	Ресурсный конфликт	Статусно-ролевой	Идейный конфликт
Объект, удовлетворяющий потребности	Ресурсы	Статус в группе, роль в межличностных отношениях, имидж, престиж	Идея, норма, принцип
Потребности	Материальные	Социальные	Духовные

Таблица 3.

Формы внешних социальных конфликтов

№ п/п	Форма	Примеры субъект-объектных отношений
1	межличностные конфликты	ученик - ученик, ученик - учитель, ученик - родитель, ученик - администратор, учитель - учитель, учитель - родитель, учитель - администратор, родитель - родитель, родитель - администратор, администратор - администратор
2	конфликты между личностью и группой	между учителем и классом
3	межгрупповые конфликты	между группами учащихся в классе, между учителями начальной и средней школы, между начинающими преподавателями и педагогами со стажем, между учащимися разных классов; конфликт «отцов и детей»

Таблица 4.

6 типов конфликтов по Н. Bisno

Тип	Определяющие характеристики
Конфликты интересов	Характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств.
Вынужденные конфликты	Намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей.
Ложно соотнесенные	Запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин.
Иллюзорные конфликты	Основанные на неправильном восприятии или непонимании.
Замещенные конфликты	В них антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или реальных тем.
Экспрессивные конфликты	Характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм.

Функции социальных конфликтов

Конструктивные и деструктивные конфликты

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках **кооперации** и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на **конструктивные** и **деструктивные**. Существует некоторая норма, в рамках которой **конфликт** имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Существуют пять простых и четыре сложных формы патологической конфликтности.

Простые патологические формы конфликтности:

- бойкот;
- саботаж;
- травля (преследование);
- словесная и физическая агрессия.

Сложные:

- протест;
- бунт;
- революция;
- война.

В зависимости от выбора организацией той или иной модели управления учитываются соответствующие принципы построения коммуникации. В таблице 5 представлен сравнительный анализ принципов построения коммуникаций в зависимости от выбранной управленческой модели.

В зависимости от возникающих проблем в выбранной системе коммуникаций руководитель организации может прогнозировать и профилировать потенциальные болевые точки (очаги) возникновения конфликтов.

Таблица 5.

Принципы построения коммуникаций: сравнительный анализ

Аспекты анализа	«Школа научного управления»	«Школа человеческих отношений»	«Школа социальных систем»
Цель коммуникаций	Передача приказов, регламентов, стандартов, контрольной и оценочной информации об индивидуальном труде	Обеспечение горизонтальных взаимодействий, вовлечение персонала в процесс принятия решений, удовлетворение потребности в самореализации и самоидентификации	Побуждение к действию. средство контроля, координации, информационное обеспечение принятия решений, регуляция межличностных отношений, обеспечения адаптации организации к изменениям окружающей среды

Преимущественное направление коммуникационных потоков	Вертикальные сверху-вниз и снизу-вверх, горизонтальные на уровне руководства, штабного руководства, элементы горизонтальных коммуникаций «мостик Файоля»	Горизонтальные в группе, горизонтальные между подразделениями	Вертикальные и горизонтальные внутри организации, внешние коммуникации
Значимость коммуникаций	Относительно невелика, важны коммуникации по вертикальным потокам от руководителя к сотрудникам и обратно	Очень важны горизонтальные коммуникации между индивидами одного уровня, вертикальные коммуникации важны для передачи информации о потребностях персонала	Очень важны, коммуникации — это то, без чего не может существовать система, то, что обеспечивает взаимосвязи
Основные проблемы	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней, информационные перегрузки, связанные со слишком большим диапазоном регулирования и контроля	Неэффективность формальных коммуникаций, нарушение трудового процесса, наличие слухов	Информационные перегрузки, связанные с наложением формальных и неформальных информационных потоков и сложностью системы
Ситуации, наиболее адекватные к применению данных принципов	Стандартные задачи, требующие быстрого и четкого решения	Нестандартные задачи, требующие творческого подхода	Задачи, решение которых необходимо увязывать с быстрыми изменениями внешней среды

Основные этапы анализа социального конфликта

I этап анализа конфликта

Первым этапом анализа **конфликта** считается **его развитие во времени, от момента завязки до начала наблюдения за ним**. Здесь необходимо изучить следующие проблемы:

- предмет конфликта и его объект;
- состав участников;
- исторические корни;
- непосредственный повод;
- уровень напряженности в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта.

Анализ предмета конфликта

В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим.

Анализ объект конфликта

Еще одним обязательным элементом конфликта является его объект, который сразу выделить в каждом случае не всегда удастся. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может и не иметь явного объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга.

Участники конфликта и их анализ

Среди участников конфликта **необходимо выделить непосредственных участников, их союзников и тех, кто косвенно заинтересован в поддержке участников конфликта**; определить степень вовлеченности в конфликт всех его участников.

Исторические корни конфликта и их анализ

Среди исторических корней конфликта выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборства, экономические и другие разногласия.

Непосредственный повод конфликта — это описание конкретных событий, приведших к конфликту. Ими могут быть: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.

Уровень напряженности (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта. Его можно представить в виде степени удовлетворения различных социальных групп политикой правительства, уровня организованности социальных групп, возможности их давления на политику властей. Социальная напряженность — это индикатор конфликта, психологическое состояние значительных социальных групп, групповые эмоции.

II этап анализа конфликта

Второй этап анализа — **изучение хода конфликта**, а также событий, приносящих принципиально новое качество в развитие конфликта (митинги, забастовки, решения неформальных органов и т.д.). Эти события продвигают его на новую ступень эскалации: или накапливают какое-то качество для скачка, или искусственно задерживают его продвижение. Особую трудность анализа хода конфликта составляет определение его перехода в кризиса.

Кризис — это ситуация внезапного обострения, требующая оперативных решений.

III этап анализа конфликта

Третьим этапом анализа конфликта является **разбивка его течения на временные интервалы**.

Любой конфликт диктует определение временного горизонта и временных интервалов внутри этого горизонта. Каждое рассматриваемое событие должно быть привязано к сетке интервалов и уровню эскалации.

IV этап анализа конфликта

Четвертый этап анализа — **прогнозирование конфликта**.

Прогноз — это вероятностное научно обоснованное суждение относительно ненаблюдаемого состояния объекта в определенный момент времени.

Прогнозирование — это разработка на основе прогностических методик, историко-логического анализа, системного подхода, дедуктивных выводов и др.

В задачу прогноза, главным образом, входит получение ответа на вопрос: что будет, если будут иметь место определенные события.

V этап анализа конфликта

Пятый этап анализа — **разрешение конфликта**. Это процесс решения проблемы, его цель — разрешить конфликт в самой его сути, добраться до действительных его причин. Это процесс распознавания потребностей и ценностей, о которых не удастся договориться, таких как: страх за собственную безопасность, гнев людей из-за отсутствия достаточного общественного признания и т.д.

Эти опасения, а не только материальные интересы (например, более высокая зарплата), обычно лежат в основе самых трудноразрешимых конфликтов.

Методы поддержания и развития сотрудничества

Метод согласия. Его сущность заключается: в вовлечении возможного противника в свое дело; в создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

Метод практической эмпатии. Он предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей. На практике этот метод выражается в доброжелательности, отсутствии немотивированной враждебности и агрессивности, выражении сочувствия и готовности оказать партнеру помощь.

Метод сохранения репутации партнера. Конкурент — не значит враг. Противник может быть достоин уважения. Авторитетом и статусом противника подчеркивается собственный статус и авторитет. В любом случае, правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнеру.

Метод взаимного дополнения. Этот метод заключается в создании ситуации, когда в совместном проекте возможно использовать определенные характеристики, черты своего партнера, которыми не обладает субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимное отношение и сотрудничество, избежать многих конфликтов и остаться в выигрыше.

Метод исключения социальной дискриминации. В основе этого метода лежит недопустимость подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим.

Метод разделения заслуг. В условиях коллективного труда целесообразно общие заслуги (результаты) делить на всех участников работы, даже если большая часть их принадлежит кому-либо одному. Этот метод позволяет избежать зависти, обид и других негативных моментов, окружающих и провоцирующих конфликт.

Метод психологического настраивания. В отличие от метода практической эмпатии он предполагает многообразное, позитивное воздействие на партнера, основой которого является своевременное информирование партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждение их последствий и т.п.

Метод психологического «поглаживания». Он заключается в постоянной и последовательной деятельности по поддержанию хорошего настроения, положительных эмоций, для чего используются различные поводы (презентации, юбилеи и т.п.). Этот метод позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и таким образом затруднить возникновение конфликта.

Разработка нормативных процедур разрешения предконфликтных ситуаций

Принятие нормативных механизмов, регулирующих конфликты и предконфликтные ситуации с помощью правовых, нравственных, религиозных, политических и других норм.

Эффективность этой формы предупреждения конфликтов во многом зависит от отношения общества и государственных органов к существующим нормам, последовательности следования им.

Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной. Оно определяет **долговременный порядок развития и разрешения конфликтов.**

В целях предупреждения конфликтов во многих государствах широко распространена практика включения в договоры, заключающиеся между фирмами, специальных параграфов, предусматривающих **детальное поведение сторон при возникновении споров.**

Заблаговременная запись в контракте этих условий предупреждает спонтанный конфликт и удерживает стороны от непродуманных действий.

Методы разрешения конфликтов

Внеюрисдикционные методы разрешения конфликтов в системе управления организацией (предприятием, фирмой, компанией)

Управленческая деятельность включает **конфликт** по определению, целенаправленно влияет на объект и субъект управления. Однако нельзя абсолютизировать возможности управленца, т. к. в социуме фактор неопределенности действует в большей степени, чем в иных областях.

Более 85% конфликтов в системе управления разрешаются внеюрисдикционными методами.

Существует ряд точек зрения на методы обращения с конфликтом. Есть упрощенные видения методов, когда все сводится к трем типам:

- уходу от конфликта;
- подавлению конфликта;
- управлению конфликтом.

Есть детальные изложения применяемых методов.

В целом **методы разрешения конфликтов** **разделяются на две группы**: стратегические и тактические.

Стратегические методы — применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

- планирование социального развития;
- информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
- адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

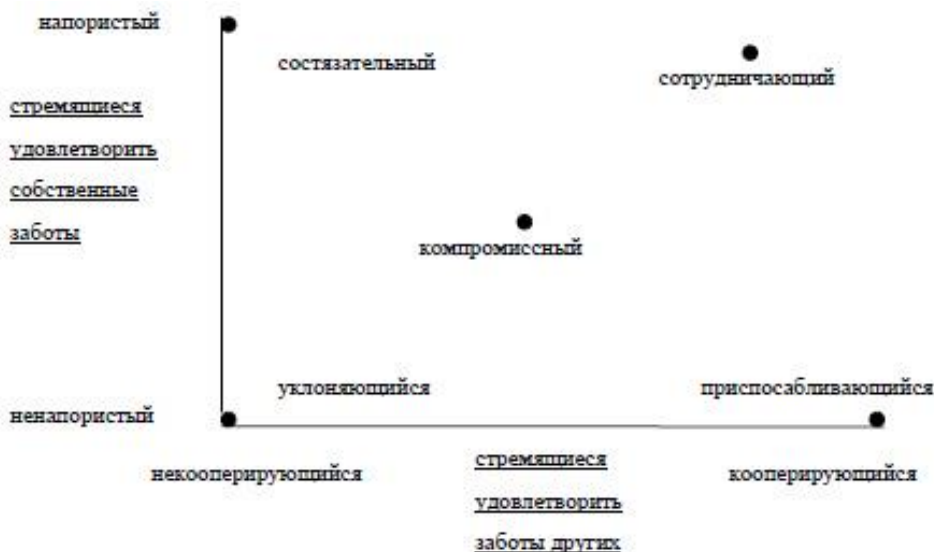
Тактические методы исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая предполагает две базовые тактики:

- соперничество,
- приспособление

и три производные тактики:

- уклонение,
- компромисс,
- сотрудничество.

Практически все применяемые методы урегулирования конфликта встраиваются в эту внешне простую схему.



Тактические методы управления конфликтом К. Томаса

Юридические способы разрешения конфликтов

Юридический конфликт — любой конфликт, в котором спор так или иначе связан с правоотношениями сторон (их юридическими правами и обязанностями), а сам конфликт влечет юридические последствия.

Юридическим следует считать любой межгосударственный конфликт, даже если стороны не связаны договором, т.к. отношения любых государств подпадают под действие норм международного права.

Юридическими по своей природе являются все трудовые, многие семейные, производственные, бытовые, межнациональные конфликты.

Можно утверждать, что **не каждый конфликт — юридический, но практически каждый может завершиться юридической процедурой.**

Методы управления конфликтом

Рассмотрим существующие на практике разновидности методов управления конфликтом.

1. Уход от конфликта — наиболее популярный метод управления

Суть данного метода управления конфликтом: группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически. Его преимущество: решение такого рода принимается очень быстро.

Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации.

Показание к его применению — **очень высокая цена издержек возможного конфликта**.

Причины применения данного метода:

- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- давление более важных обстоятельств;
- охлаждение разгоревшихся страстей;
- сбор дополнительной информации и уход от принятия немедленного решения;
- более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт;
- ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины;
- страх перед противоположной стороной;
- неудачное время надвигающегося конфликта.

Типичное поведение в случае разрешения конфликта методом ухода от него:

- чаще всего отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой;
- затягивание решения проблемы;
- применение замедленных процедур для подавления **конфликта**;
- использование секретности во избежание конфликта;
- обращение к существующим бюрократическим и юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта.

Метод неприменим в случаях:

- важности проблемы (тогда избегание похоже на «страусиное» поведение);
- перспективы длительного существования основ данного конфликта, поскольку метод применим лишь на относительно короткое время;
- когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Считается, что результат конфликта при таком методе управления вмещается в схему «выигрыш-проигрыш».

2. Метод бездействия — разновидность метода «ухода от конфликта»

Суть данного метода управления конфликтом: никаких действий и расчетов не производится вообще.

Данный метод **оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий.**

Последствия этого метода непредсказуемы, хотя может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот событий.

3. Метод уступок и приспособления

Администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний.

Данный метод используется в случаях разрешения конфликтов:

- когда администрация обнаруживает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, показать свою рассудительность;
- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для Вас (следует удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);
- когда формируется стратегический потенциал для будущих спорных ситуаций;
- когда наблюдается явное превосходство другой стороны и Вы ей проигрываете;
- когда стабильность наиболее важна;
- когда в результате разрешения конфликта данным методом повышается управленческая квалификация подчиненных и изучаются собственные ошибки.

Наиболее вероятный результат метода: «проигрыш-выигрыш».

4. Метод сглаживания

Данный метод разрешения конфликта, используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, а также в странах традиционного коллективизма.

Метод показан в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.

Метод основан на подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, а на общих чертах делается акцент: «Мы одна дружная команда и не следует раскачивать лодку».

Вероятный результат использования этого метода предполагает наличие двух вариантов: «выигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш».

5. Метод скрытых действий

Данный метод разрешения конфликта, применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его урегулирования.

Причины выбора данного метода:

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам;
- отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску).

Используемая техника: как джентльменские, так и далекие от них формы воздействия (**кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, обман, создание помех**).

Исход метода зависит от опыта и способностей противоположной стороны и может колебаться от варианта «проигрыш-проигрыш» до варианта «выигрыш-выигрыш».

Негативные последствия метода:

- скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям;
- акты саботажа;
- распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству;
- возможность возникновения сильного социального конфликта на почве скрытности.

6. Метод «быстрого решения»

Его суть: решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно.

Данный метод разрешения конфликта используется:

- при лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;
- когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации;

- когда обе стороны желают участвовать в поиске наиболее лучших вариантов соглашений;
- когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений;
- при расчете, что быстрое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Наиболее вероятный результат применения метода: ближе к модели «выигрыш-выигрыш», но для этого необходимо взаимное согласие сторон.

Его преимущества: быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе дебатов, подготовка решений на основе принципа консенсуса.

7. Метод компромисса

Компромисс — вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

В демократических странах **является классическим методом в разрешении конфликтов.**

Суть метода: управление конфликтом посредством **достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.**

Метод компромисса применяется в случаях:

- когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости;
- когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
- достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
- достижения целесообразных решений в условиях давления фактора времени;
- выхода из ситуации, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
- когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений типа: «дай-возьми»;
- если обе стороны имеют достаточно времени;
- ограниченности ресурсов;
- нежелательности исхода «выигрыш-проигрыш».

Технология метода:

- **переговоры;**
- каждая сторона вносит свой вклад в движение к компромиссу;
- поиск приемлемых решений.

Ограничения для применения метода компромисса:

- нереалистичность первично занятой позиции по причине ее неадекватной оценки (например, преувеличения);
- принятое решение слишком аморфно и не будет эффективным;

- в случае оспаривания участниками принятых обязательств.

Результат компромисса: нет откровенно проигравшей стороны и нет явного победителя.

Достоинства метода:

- возможность решения спорных вопросов для обеих сторон;
- фокусирование внимания на взаимных интересах;
- использование объективного критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров на основе уважения достоинства обеих сторон;
- разработка взаимовыгодных решений.

8. Метод сотрудничества — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации

Применяется в случаях:

- выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса;
- когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;
- выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе;
- выработки соглашения на основе принципа консенсуса;
- когда есть время для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеих сторон;
- соблюдения принципа обязательности конфликтующих сторон и умения использовать процесс сотрудничества.

Специфические действия конфликтующих сторон:

- ориентация на разрешение проблемы;
- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;
- поиск интегрируемых решений;
- выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть;
- подход к конфликту как к вызову.

Методика решения конфликта через решение проблемы, предложенная Аланом Фили, заключается в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- когда проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;

- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Ограничения в применении метода: необязательность сторон, неблагоприятные временные условия.

Результат применения метода: «выигрыш-выигрыш» для обеих сторон.

9. Метод силы — стремление одной стороны навязать другой свое решение

Применяется в следующих ситуациях:

- когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);
- в жизненно важных для организации ситуациях, когда сильная сторона осознает свою правоту;
- против социальных групп с деструктивным поведением. Вероятные модели поведения:
- навязывание стратегий типа «выигрыш-проигрыш»;
- использование конкуренции;
- использование власти путем принуждения;
- требование подчинения.

Данный метод эффективен в ситуациях, при которых администрация имеет значительное преимущество перед работниками.

Результат применения метода: «выигрыш-проигрыш».

Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

Переговоры — это процесс достижения соглашения

В таблице 5 представлены варианты подходов, используемых при проведении переговоров.

Таблица 5.

«Варианты подходов к переговорам»

Уступчивость	Жесткость	Принципиальность
Участники переговоров — друзья	Участники переговоров — противники	Участники переговоров
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумное решение, полученное быстро и в полном согласии
Уступать ради сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений	Отделить спор между людьми от задачи
Быть нетребовательным к людям и задаче	Требовательно подходить к людям и задаче	Быть мягким с людьми и требовательным к задаче
Доверять другим людям	Не доверять другим людям	Действовать независимо от доверия и недоверия
Легко менять позицию	Твердо придерживаться позиции	Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях
Выдвигать предложения	Прибегать к угрозам	Изучать интересы сторон
Открыть свою «нижнюю границу»	Скрывать свою «нижнюю границу»	Не устанавливать «нижней границы»
Примириться с односторонними потерями ради достижения согласия	Требовать односторонних преимуществ в награду за согласие	Продумать возможность взаимной выгоды
Стремиться к единственному ответу, приемлемому для них	Стремиться к единственному ответу, приемлемому для вас	Предоставить множество вариантов на выбор
Настаивать на соглашении	Настаивать на своем	Настаивать на использовании объективных критериев
Стремиться избежать столкновений своей и чужой воли	Стараться одержать победу в волевом противостоянии	Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли
Поддаваться нажиму	Прибегать к нажиму	Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

Участие третьей стороны в урегулировании конфликтов

В переговорном процессе важным фактором, влияющим на его результативность, является **участие третьей стороны**.

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов могут выступать один человек, иногда группа из двух-трех и более профессионалов, а также и государство.

Медиация — один из древних способов **разрешения конфликта**. Она была известна в древнем Китае, странах Африки, где старейшины рода выступали в качестве профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных ситуаций.

В роли третьей стороны в конфликте могут выступать как официальные, так и неофициальные медиаторы.

Официальными медиаторами могут быть:

- отдельные государства;
- межгосударственные организации (например, ООН);
- государственные правовые институты (суд, прокуратура и др.);
- представители правоохранительных органов;
- общественные организации;
- руководители предприятий;
- профессиональные медиаторы — конфликтологи.

Неофициальными медиаторами обычно являются:

- представители религиозных организаций;
- известные и авторитетные люди (политики, бывшие государственные деятели);
- неформальные лидеры общественных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец и т.д.);
- друзья, просто свидетели конфликта.

Роли третьей стороны при разрешении конфликтов

Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте:

- | | |
|---------------------|----------------|
| • третейский судья; | • консультант; |
| • арбитр; | • помощник; |
| • посредник; | • наблюдатель. |

Третейский судья — наиболее авторитарная роль, так как он изучает проблему, выслушивает обе стороны и **выносит решение, которое не оспаривается**.

Арбитр также обладает значительными полномочиями. Конфликт поступает на рассмотрение арбитра, участвующие стороны становятся в своих действиях пассивными и реактивными относительно действий арбитра. Выработанный приговор может носить консультативный (т.е. **использоваться в качестве совета**) или обязывающий характер. **Стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его** в вышестоящих инстанциях.

Посредник — более нейтральная роль. Будучи профессионалом, он **обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы**. Окончательное решение остается за оппонентами.

Консультант — квалифицированный и непредвзятый специалист, выступающий в качестве третьей стороны. Он должен быть ученым-практиком, экспертом. **Консультирование — новаторская форма вмешательства в конфликт.**

Помощник участвует в урегулировании конфликта с целью организации встреч и переговоров, **не вмешиваясь в обсуждение по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.**

Наблюдатель своим присутствием **сдерживает конфликтующие стороны от взаимной агрессии** или от нарушения уже достигнутых договоренностей.

Тот или иной тип участия третьей стороны в конфликте зависит от конкретной ситуации. Так, роль третейского судьи или арбитра эффективна при ужесточении конфликта, необходимости принятия быстрого решения.

Деятельность руководителя (администратора, менеджера) по урегулированию конфликтов

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может использовать любой тип медиаторства: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник, наблюдатель.

Существуют два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта:

1. Руководителю **целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте**, а не арбитра. Арбитраж менее эффективен в разрешении межличностных конфликтов, так как:

- побуждает руководителя к поиску истины, а не нормализации человеческих отношений;
- принятие решения в пользу одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес арбитра;
- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию этого решения.

2. Руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Но основными для руководителя являются роли арбитра и посредника.

Роль арбитра для руководителя целесообразна при урегулировании конфликтов по вертикали, то есть когда оппоненты находятся в подчинении друг у друга.

Общие требования к руководителю, выступающему в роли посредника:

- он независим или относительно независим от участников конфликта;
- в своих действиях подчеркнуто нейтрален;
- он организует и ведет переговоры;

- с позиции нейтралитета он должен быть вне всякого подозрения;
- посредник есть слуга сталкивающихся сторон. Переговоры, их периодичность, время — не являются предметом его самореализации;
- его главная забота — продуктивность встреч;
- действия посредника сводятся к поддержанию порядка, ведению конструктивной дискуссии, выдвижению предложений в ту или иную сторону для преодоления разногласий;
- посредник не имеет права ни говорить, ни делать что-либо в усиление позиции какой-либо одной из сторон;
- ему не следует бояться и задавать вопросы на уточнение или понимание. Куда хуже, если из-за непонимания нить дискуссии уплывет из рук ее организатора;
- посредник не должен подгонять дискутирующих: обычно участники переговоров к этому относятся негативно.

Особенности посредничества:

- посредничество используется, когда стороны приходят к выводу о невозможности справиться с обстоятельствами конфликта самостоятельно;
- у посредника не имеется административной власти в выработке решений по выходу из конфликта;
- посредник отвечает за честное ведение переговоров, но не за конкретное соглашение.

Власть посредника свойственна его возможности призывать к сторонам в целях достижения соглашения, основанного на их собственных интересах или прошлых действиях или же на репутации самого посредника как полезного ресурса.

Немногие из руководителей способны выполнять роль посредников. Эти действия требуют специально подготовленного персонала.

- Такую роль выполняют омбудсмены на предприятиях Великобритании, занимающие в корпорации позиции независимых менеджеров, оказывающих неформальную помощь администрации и работникам в сфере труда.
- Среди лиц, придерживающихся иудейской религии, такую роль выполняет раввинат.
- Но чаще всего эти задачи возлагаются на специалистов по посредничеству. Так, в США существует более 250 центров по разрешению конфликтов, проводящих более 230000 слушаний в год. В большинстве развитых стран правительства создают специальные посреднические организации в составе министерств и департаментов по труду.

Институт переговоров: виды, функции, динамика и правила проведения

Выделяют два вида переговоров: **ведущихся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества**. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Но возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Переговоры необходимы для принятия совместных решений.

Совместное решение — это решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Переговоры не нужны, если противоречие можно разрешить на основе законодательных или иных нормативных актов.

Классификация переговоров, основанная на выделении различных целей их участников:

- Переговоры о продлении действующих соглашений (например, временного соглашения о прекращении военных действий).
- Переговоры о нормализации (их цель — перевести конфликтные отношения в более конструктивное русло).
- Переговоры о перераспределении (одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой).
- Переговоры по достижению побочных эффектов (в ходе переговоров решаются второстепенные вопросы: демонстрация миролюбия, отвлечение внимания и т. д.).

Функции переговоров:

- информационная (обмен мнениями по какой-либо проблеме);
- коммуникативная (налаживание новых связей);
- координация действий;
- контроль (например, по поводу реализации соглашений);
- отвлечение внимания (одна из сторон стремится выиграть время для наращивания сил);
- пропаганда (желание одной из сторон показать себя в выгодном свете);
- проволочка (одна из сторон желает вселить надежду у другой на решение вопроса и таким образом успокоить, расслабить ее).

Типы совместных решений участников переговоров:

- компромисс;
- асимметричное решение;
- нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Компромисс означает, что стороны идут на взаимные уступки. Компромисс считается реальным тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.

Когда интересы сторон не позволяют найти им «серединное» решение, стороны могут принять **асимметричное решение, относительный компромисс**. В этом случае уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Первая сторона сознательно идет на это, иначе она понесет еще большие потери.

Участники переговоров могут также разрешить противоречия путем **нахождения принципиально нового решения**. Этот тип совместного решения был подробно разработан американскими исследователями Р. Фишером и У. Юри в 80-х годах. Данный способ основывается на открытом, кропотливом анализе истинного соотношения интересов оппонентов и позволяет им рассмотреть существующую проблему шире изначально заданных позиций. Поиск принципиально нового решения открывает совершенно иные перспективы для сторон на основе сотрудничества.

Фазы проведения переговоров

Для проведения переговоров необходима подготовка. Для этого используются разные вспомогательные средства. Например «План ведения переговоров», подробно представленный в западной литературе по менеджменту Д. Лотцем, С. Дюпоном и др.

Согласно В. Мاستенбруку, переговоры проходят через 4 фазы:

1. **Подготовительную фазу**, которая включает предварительные неформальные консультации и наработку альтернативных соглашений;
2. **Фазу первоначального выбора позиции**, где стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны;
3. **Поисковую фазу**, посвященную дискуссиям, которые могут проходить в форме давления или неограниченного поиска интегративного решения;
4. **Тупиковую или финальную фазу**.

Тупиковый момент в ходе переговоров возникает в случае, когда многочисленные предложения уже на столе, а решение вопроса находится на точке замерзания.

Эта фаза позволяет понять степень жесткости противостоящих позиций и **открывает возможность поиска принципиально новых решений**.

Результат проведения переговоров

Результатом переговоров и их целью является заключение договора, который может носить различные наименования:

- **Договор** — это такой правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Это может быть: мирный договор, союзный договор, договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, договор о ненападении, договор о торговле, мореплавании и т. д. В международной сфере наиболее значимые договоры иногда называют пактами (от лат. pactum — договор) с последующей расшифровкой содержания.
- **Конвенция** — это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования (например, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные и почтовые конвенции).
- **Соглашение** — это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок (например, соглашение о пользовании пограничными водами, временное торговое соглашение).
- **Протокол** — обычно фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу (например, протокол по таможенно-тарифным вопросам, протокол о продлении срока действия договора). Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению (Дополнительный протокол. Протокол согласования. Заключительный протокол).
- **Протокол о намерениях** — это соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус — лишь прояснить и согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов в процессе переговоров.
- **Декларация и меморандум** — довольно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то вопросе (такова, например, Декларация трех держав: СССР, Великобритании и США, принятая в декабре 1943 г. в Тегеране).
- **Джентльменское соглашение** — это договор, заключенный в устной форме между договаривающимися сторонами, не имеющий характера официального договора.

В практике переговоров продление договора обозначается словом пролонгация. Заявление участником переговоров о своем желании прекратить действие договора, называется денонсацией договора. В международной практике такое заявление называется нотой.

Принято считать, что если стороны подписали договор, то переговоры прошли не впустую. Но наличие договора еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются основными показателями их успеха.

Основные правила ведения дискуссии

Правило выслушивания. Когда кто-то выступает (неважно, чью сторону он представляет), остальные должны внимательно выслушать его аргументы и не прерывать замечаниями, протестами и прочими недружелюбными действиями.

Правило равенства. Демократическая традиция общения не признает иерархии.

За столом переговоров исчезает авторитет власти и остается власть авторитета. Сила позиции — в ее аргументированности и богатстве альтернатив выхода из сложившейся ситуации.

В связи с этим В. Мاستенбрук говорит о силе убеждения, выделяя 4 ее составляющие:

- ясную, хорошо структурированную манеру объяснения собственной точки зрения;
- обоснованно свободное и раскрепощенное поведение, не доходящее до беспечности;
- вариативность темпа речи и тембра голоса, использования конкретных примеров, генеральных линий; помощь наглядными пособиями;
- эмоциональную, слегка высокопарную передачу собственной точки зрения, до тех пор, пока это не стало краснобайством.

Процедурное правило:

- определенный порядок общения: доклад одной стороны, далее вопросы на понимание и уточнение («Правильно ли я Вас понял?»), далее критическое осмысление сказанного. В таком же порядке происходит заслушивание другой стороны;
- очередность сообщений: на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем — другая;
- ограничение выступлений во времени (любой доклад длится 10-20 минут; для критических выступлений отводится 5-7 минут);
- поддержание работоспособности участников переговоров с помощью перерывов.

Правило безоценочных суждений. Речь идет об отказе употребления слов, несущих негативный смысловой оттенок в адрес другой стороны.

Правило переговорной комнаты. Не будет продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где обстановка подчеркивает властные полномочия и создает атмосферу неравенства.

Уловки и нелояльные приемы, нарушающие правила рационального диалога:

1. **Уклонение от темы** — наиболее распространенный нелояльный прием, который приводит к подмене предмета обсуждения другими тезисами, к неверным оценкам позиций. Средством, препятствующим применению приема уклонения от темы, служит четкое определение предмета спора и соблюдение правил ведения полемики;

2. **Аргументы к личности** — самая значительная группа нелояльных приемов.

Среди них выделяются следующие:

- использование прямых угроз в адрес оппонента.
 - использование намеков и разоблачений с целью подрыва доверия к доводам противоположной стороны. В этом случае обычно используются сплетни, ложная информация, сенсационные разоблачения, служби.
 - использование ярлыков и оскорблений является показателем крайне низкого уровня полемики.
3. **Аргументы к аудитории** — это популистская апелляция к аудитории для поддержки своей позиции, заигрывание с аудиторией и **призыв решить вопрос методом большинства**. Аргументы к аудитории, нередко применяемые особенно политическими лидерами, — самый сильный довод у тех, кто хочет добиться победы любой ценой. Деструктивная сила такого довода оказывается намного весомее конструктивных способов противодействия ему. Это обусловлено теми внутренними напряжениями, которые копятся в сознании и психологии массового субъекта особенно в условиях неудачно проводимых реформ. Единственное средство противодействия такому приему — не доводить сознание массового субъекта до состояния неустойчивости, когда аргумент к аудитории способен привести к дезорганизации.

Существует немало и других нелояльных приемов, таких как:

- аргументы против регламента. Это уловки, имеющие целью сорвать спор любыми средствами: экстравагантными заявлениями, провокациями, топаньем ногами, свистом, попытками занять весь регламент своими разглагольствованиями и т.д.
- аргументы против демонстрации (нелояльные доказательства в споре) предназначены для ревизии доказательства и подмены верных рассуждений правдоподобными.

Типология конфликтных личностей: особенности типологии педагогов

С.М. Емельяновым предложена типология конфликтных личностей, включающая пять распространенных типов: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, «бесконфликтный»¹. Люди этих типов встречаются везде, но существуют особенности конфликтной типологии в среде педагогов.

Демонстратор

Демонстратор всегда хочет быть в центре внимания. Ему важно хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Они хорошо приспосабливаются к различным ситуациям, но рациональное поведение развито слабо, скорее оно характеризуется как эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Люди демонстративного типа избегают систематической кропотливой работы. Однако они не склонны избегать конфликтов, а в ситуации конфликтного взаимодействия чувствуют себя хорошо. Этим людям легко удаются поверхностные конфликты, в ходе которых они готовы любоваться своей стойкостью и своими страданиями. Среди педагогов часто встречаются люди демонстративного типа, что связано со спецификой преподавательской деятельности. В эту профессию обычно идут люди, готовые быть в центре внимания и даже желающие этого.

Ригидный тип

Ригидный тип конфликтной личности подозрителен, прямолинеен и негибок. Он обладает завышенной самооценкой и постоянно требует подтверждения своей значимости, малокритичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив и повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям. Ему трудно дается учитывать изменения ситуации и обстоятельств. С большим трудом принимает точку зрения окружающих и не очень считается с их мнением. Наличие среди педагогов людей ригидного типа связано с тем, что у педагогов в течение профессиональной деятельности развивается завышенная самооценка. Сравнивая себя с учащимися в области предметного содержания, педагог невольно приходит к выводу о своей значительности, высокой образованности и организованности. Это своеобразная профессиональная деформация является источником многих конфликтов педагогов с учащимися.

Неуправляемый тип

Неуправляемый тип конфликтной личности импульсивен, плохо предсказуем, несамокритичен. Ведет себя вызывающе, агрессивно и недостаточно контролирует себя. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Таким людям свойственен высокий уровень притязаний, но недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Грамотно планировать деятельность и последовательно воплощать планы в жизнь им не удается. В неудачах и неприятностях они склонны обвинять других и из прошлого опыта извлекают мало уроков. Люди этого типа редки среди педагогов.

Сверхточный тип

Сверхточный тип конфликтной личности скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, что создает впечатление придирок. Обладая повышенной тревожностью и чрезмерной чувствительностью к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Тяжело страдает, переживая свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь физическими недомоганиями, воздерживаясь от внешних, особенно эмоциональных, проявлений. Слабо чувствует взаимоотношения в группе. Педагоги, относящиеся к этому типу, нередко. Необходимость в постоянном оценивании, выполнении контролирующей и организаторской функции учебно-воспитательном процессе развивает повышенную требовательность к учащимся. Если учесть, что большинство педагогов – женщины, становится понятной повышенная эмоциональность, ранимость, чувствительность педагогов.

«Бесконфликтный» тип

«Бесконфликтный» тип конфликтной личности парадоксален по звучанию, но вполне узнаваем. Люди этого типа внутренне противоречивы настолько, что неустойчивы в своих оценках и мнениях, зависят от мнения окружающих и обладают легкой внушаемостью. Им свойственна некоторая непоследовательность в поведении, поскольку они ориентируются на сиюминутный успех, не обладают достаточной силой воли, излишне стремятся к компромиссу и недостаточно хорошо видят перспективу. Люди этого типа почти не задумываются над причинами и последствиями как своих поступков, так и действий окружающих. В условиях образовательных учреждений, консервативных по определению и четко организованных, такие люди – слишком опасный источник конфликтов. Поэтому они редко остаются в педагогической профессии и в сфере образования.

Мастер-класс "Формула решения школьного конфликта"

Дата публикации: 10.05.2012

*Автор статьи - пользователь портала "Менеджер образования",
Марина Суслова*

Конфликтом называют столкновение противоположно направленных и инесовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого человека, в межличностных отношениях людей, в отношениях между группами, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. Бесконфликтного общения не бывает.

Конфликт – закономерное явление, так как люди, вступающие в общение, отличаются друг от друга своими интересами, индивидуально-типологическими особенностями, направленностью, стилем жизни, разным видением одних и тех же проблем. Следовательно, необходимо относиться спокойно к тому, что в детском коллективе они возможны, и делать всё необходимое для их предупреждения, конструктивного разрешения.

В школьном классе конфликты неизбежны, так как дети находятся вместе в течение длительного периода времени, происходят сложные групповые процессы-создание коллектива, консолидация отдельных групп, выделение лидеров и т. д. В одном классе собираются дети, имеющие разный опыт общения, привыкшие к разному образу и стилю жизни. Кроме того, в школе возможны конфликты не только между детьми, но и между взрослыми и детьми, между педагогами. Следовательно, классному руководителю надо знать и уметь: как самому вести себя в конфликтной ситуации, как предупреждать и разрешать конфликты между детьми.

Что делать, чтобы конфликтов было меньше?

Можно значительно уменьшить количество конфликтов в классе, если заниматься формированием межличностных отношений в коллективе. Для этого педагогам необходимо:

1. изучать и постоянно осуществлять контроль за формированием коллектива, выявить лидеров, в том числе и негативных, постараться переориентировать их негативную направленность на позитивную;
2. определить детей с низким статусом, обычно это слабые или просто "другие" дети, попытаться изменить их статус посредством создания для них "ситуаций успеха";
3. организовать интересную, интенсивную деятельность, обеспечивающую занятость детей, эмоционально насыщенные формы взаимодействия;
4. формировать нормы и традиции коллектива, в основе которых-забота, внимание друг к другу (например, пропускать вперёд девочек в двери);

5. организация игрового тренинга общения, способствующего формированию взаимопонимания, выработке принципов общения в детском коллективе, коррекция взаимоотношений между детьми.

Как быть, если конфликты всё же возникают?

Прежде всего, разберёмся в природе конфликта, его структуре. **Первая стадия конфликта - конфликтная ситуация.** Она складывается постепенно. В ней распределяются и определяются позиции участников будущего конфликта, но до открытых столкновений дело ещё не доходит. Составляющие конфликтной ситуации: участники, предмет – то есть суть разногласий. Выделяются лидеры, инициаторы конфликта.

Вторая стадия конфликта – открытое, осознаваемое его участниками **столкновение**, т. е. инцидент. Конфликтная ситуация не всегда перерастает в инцидент. Психологи К.Томас и Р.Килменн определили пять стилей поведения в конфликтной ситуации:

1. **стиль конкуренции** – один из участников конфликта достигает своей цели путём подавления другого. Результат – конфликт "загоняется" вглубь: психологическое напряжение, дискомфорт, неблагоприятное эмоциональное состояние соперника;
2. **стиль уклонения** – один из участников уходит от конфликта, избегает его. Это происходит в следующих случаях: когда он чувствует себя неправым, ощущает безнадёжность ситуации, не хочет тратить силы, другой человек обладает большей властью. Естественно, что уклоняющийся не получает полного удовлетворения от такого разрешения конфликта;
3. **стиль приспособления** – участник конфликта подчиняется другому, делает то, что он требует, перестаёт отстаивать свои интересы. Человек жертвует не только своими интересами, но и достоинством;
4. **стиль компромисса** – участники конфликта частично уступают друг другу, заключают как бы временное перемирие. Это поверхностный уровень решения проблемы, так как конфликт не разрешается полностью, а лишь откладывается;
5. **стиль сотрудничества** – происходит открытое обсуждение возникшей конфликтной ситуации, нужд и желаний каждого человека, поиск решения, позволяющего удовлетворить каждого.

Как видим, стиль сотрудничества – это наиболее оптимальный стиль поведения в конфликтной ситуации, так как конструктивное разрешение конфликта предполагает достижение совместной цели при условии удовлетворённости партнёров.

Способы конструктивного разрешения конфликта

Итак, задача участников конфликта – не уходить от него, а контролировать конфликт и самого себя с целью получения наилучшего результата. Необходимо рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему, которую надо решить. С этой целью психологи рекомендуют строить общение с соперником следующим образом:

1. прежде всего, надо **освободиться от отрицательных эмоций**. Снять своё собственное эмоциональное раздражение помогут следующие приёмы: релаксация, направление гнева по другому руслу – кратковременный выход из помещения, переключение отрицательных эмоций на другой объект; вербализация – открытое выражение своих чувств, проговаривание вслух того, как я себя чувствую. Необходимо также охладить или рассеять раздражение другого участника конфликта. Этому поможет: сочувственное выслушивание, предоставление возможности другому "выпустить пар", демонстрация понимания его состояния;
2. второй шаг – **высказывания**, передающие то, как вы поняли слова и действия собеседника, и ваше стремление получить подтверждение того, что вы поняли его правильно. Это помогает увидеть ситуацию такой, какой она представляется противоположной стороне, понять, что движет антагонистом;
3. далее необходимо **продемонстрировать**, что противник воспринимается вами как личность вопреки конфронтации (демонстрация уважения);
4. **проанализируйте ваши реальные желания и нужды**, вашу цель – чего вы хотите достичь? Стоит ли её добиваться?
5. **пригласите** своего противника к совместному решению проблемы;
6. **определите** своё видение проблемы и возможные пути её решения;
7. **побудите** противоположную сторону выдвинуть свои предположения;
8. **попытайтесь** найти взаимовыгодное решение.

Как разрешать конфликты, возникающие между детьми?

Прежде всего надо постараться выяснить источники конфликта. Наиболее распространённые причины конфликтов в детской среде:

1. борьба за лидерство;
2. ущемление достоинства или амбиций одного из детей;
3. неподтверждение ролевых ожиданий, например: одна из конфликтующих сторон считала другую своей подругой, а та не поддержала её в ситуации, когда надо "выручать";
4. психологическая несовместимость (например, экстраверта и интроверта);
5. примитивный тип общения одного из противников: для него конфликтное поведение является нормой, он грубит, «задевает» других, постоянно провоцирует их на конфронтацию.

Итак, как действовать в ситуации конфликта между детьми педагогу?

Психологи выделяют прямые и косвенные методы погашения конфликтов.

Прямые методы погашения конфликтов:

1. Примирение – на основе компромисса, который не ущемлял бы личного достоинства обеих сторон:

а) воспитатель поочерёдно приглашает к себе враждующих и просит каждого изложить суть и причины столкновения. При этом пресекаются попытки очернить другого, выслушиваются только факты, а не эмоции. Затем педагог принимает решение;

б) конфликтующие высказывают свои претензии друг к другу в классе. Решение принимается на основе выступления детей и объявляется от лица группы. Но в этом

случае группа должна находиться на достаточно высоком уровне развития и способна выступать посредником в разрешении конфликта.

2. Если конфликт не утихает, педагог прибегает к **санкциям** в отношении конфликтующих.

3. Если и это не помогает – как вынужденная мера представляется необходимость **развести конфликтующих по разным группам**.

Прямые методы позволяют зачастую снять внешнее напряжение, сгладить ситуацию, но при этом могут загнать конфликт «вглубь», а не разрешить его. Поэтому предпочтительнее использовать другие методы.

Косвенные методы погашения конфликтов:

1. Прежде всего надо дать конфликтующим возможность выговориться, "выпустить пар". Задача педагога – не оценивать, не делать замечания, а внимательно слушать до тех пор, пока не выйдут все отрицательные эмоции и конфликтующие не будут готовы принять спокойно и разумно доводы педагога и друг друга.

2. Затем воспитатель повторяет, уточняет высказанное обеими сторонами, пытается помочь им определить суть разногласий, сформулировать проблему, которую надо решить.

3. После этого следует предложение найти выход: "Что будем делать?" Посредник выслушивает предложения обеих сторон, подталкивает их к достижению компромисса или совместному решению проблемы.

СЦЕНАРИЙ МАСТЕР-КЛАССА "ФОРМУЛА РЕШЕНИЯ ШКОЛЬНОГО КОНФЛИКТА"

*Поведение – это зеркало,
в котором каждый показывает свой лик.
В. Гёте*

Цели: предупреждать и разрешать возникающие конфликты, помочь детям вступить в контакт друг с другом, углублять и укреплять эти контакты, строить отношения сотрудничества на основе равноправного диалога.

1. Организационный момент.

Здравствуй те кто весел сегодня,

Здравствуй те, кто грустит.

Здравствуй те, кто общается с радостью,

Здравствуй те, кто молчит.

Улыбнитесь, пожалуйста, те, кто готов работать сегодня с полной отдачей...

Здравствуйте!!!

2. Вступление. Слово учителя:

Ежедневно каждый из вас несколько раз совершает привычное, будничное дело – перешагивает через порог дома, школы, класса. Но бывают такие пороги, через которые перешагнуть незаметно невозможно. Таким порогом может стать конфликт, возникший и неразрешённый.

Сегодняшняя наша задача – не уходить от конфликта, а рассмотреть как проблему, которую надо решать. Мы все вместе можем обсудить волнующие нас вопросы, что-то предложить, посоветовать друг другу, высказать своё мнение. А прежде всего, нам надо освободиться от отрицательных эмоций.

3. Приём "Обнажение агрессии"

Сейчас мы с вами поиграем: разделимся на две команды враждующих и будем выражать неприязнь друг к другу, ссориться. (Педагог длительное время не пресекает ссоры, чтобы дать возможность выговориться).

4. Приём "Принудительное слушание оппонента"

А теперь каждый из вас, прежде чем отвечать оппоненту, должен как можно точнее повторить его последнюю реплику. (Таким образом педагог принуждает спорящих к внимательному слушанию друг друга, что уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности).

5. Приём "Обмен позициями"

Я предлагаю спорящим поменяться местами, на которых они сидели, и продолжить спор, но при этом предъявлять друг другу обвинения от имени противника. (Этот приём побуждает конфликтующих взглянуть на ссору глазами оппонента).

6. Игры для профилактики и разрешения конфликта "Суд"

Ролевая игра, в процессе которой разыгрывается «судебное разбирательство» на основе вымышленного сюжета. На роль «подсудимого» надо избрать именного того, кто вызывает активное общее недовольство или находится в конфликте с некоторыми членами коллектива. Но недопустимо касаться реальных поступков этого человека, надо немедленно пресекать любые попытки к выяснению отношений между членами коллектива.

Основные задачи игры:

а) обеспечить возможность группе в игровой форме дать понять "подсудимому", что их не устраивает в общении с ним;

б) высказать наряду с отрицательными его оценками положительные, способствующие его оправданию.

Роли: подсудимый, судья, два заседателя, обвинитель, защитник, свидетели обвинения и свидетели защиты, публика.

"Улучшение отношений"

Игра длится 10 дней и даёт возможность осознать необходимость сменить способы обращения друг с другом, сдерживать свои отрицательные эмоции, стать более терпимыми и внимательными друг к другу. Для каждой группы раздаются жетончики своего цвета. Дети отдают свои жетончики, если нарушат правила хороших взаимоотношений: допустят крик, грубость по отношению друг к другу. Дальнейшие шаги в преодолении конфликта связаны с включением членов конфликтующих групп в совместную игровую и коллективную творческую деятельность путём организации смешанных команд.

"Режим молчания"

При обострённых конфликтных отношениях, возникших в классе, устанавливается на некоторое время (1,5-2 часа) «режим молчания». Необходимо, чтобы это время было насыщено совместной деятельностью. Объявляется условие: участники группы будут обращаться друг к другу в случае крайней необходимости, и то с помощью жестов, мимики или записки. Нарушивший «режим» штрафуются (наложением дополнительных обязанностей или удлинением срока молчания). Цели игры: дать возможность детям по-новому воспринимать себя и других, пробуждение жажды общения и осознания ценности коммуникации, изменение характера общения между детьми.

"Большой разговор"

Проводится после «режима молчания». Это форма группового общения. Педагог начинает его, поставив определённый вопрос перед классом и предложив желающим ответить на него. Первым таким вопросом может быть следующий: "О чём я думал, что переживал, пока длилось молчание?" Предполагается, что у каждого ученика появится потребность высказаться на эту тему. Отталкиваясь от высказываний детей, учитель ведёт разговор, задавая новые вопросы и побуждая каждого выразить свою точку зрения. Позиция ведущего: не перебивать говорящего, даже если тот не прав, следить, чтобы активные участники "не забивали" сдержанных и легко теряющихся детей, поощрять всех к участию в разговоре, но не требовать высказываний, не "вытягивать их". "Большой разговор", если он удался, становится незабываемым событием, заметно сплачивает группу, позволяет организовать общение в ней на высоком духовном уровне.

7. Итог. Слово учителя:

Очень хочется, чтобы вы, переступая порог школы, переступали именно порог, а ссоры и взаимные обиды исчезли в нашем общении.

8. Рефлексия.

Определите по шкале в 5 баллов результат мероприятия: полезность; актуальность; атмосфера встречи.

Информация: Конфликт произошёл в 5 классе из-за того, что некоторые ученики обвинили других в плохом поведении и нежелании учиться на положительные оценки. Были применены как прямые, так и косвенные методы погашения конфликта (приёмы "Обнажение агрессии", "Обмен позициями" и т.д.). Была проведена ролевая игра "Улучшение отношений". Сильным учащимся было предложено взять шефство над слабоуспевающими, оказывать им помощь в подготовке домашнего задания, вовлекать в совместную творческую деятельность (театральный кружок, спортивные мероприятия, КВН). Конфликт был разрешён.

Школьные конфликты: причины возникновения

Библиотечка психологической службы гимназии № 1532

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Слово “конфликт”- от латинского корня и в буквальном переводе означает “столкновение”.

В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.

Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные - с позитивным знаком и деструктивные - с негативным знаком. Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений).

Несколько типичных ситуаций

Большинство людей сходятся во мнении, что конфликты в нашей жизни были, есть и будут. Каждый человек независимо от своих личностных особенностей, профессии, должности порой участвует в конфликте – или его туда вовлекают, или он сам провоцирует его, или выступает в роли спасательного круга. Конфликты, конечно, усложняют нашу жизнь, но именно они часто становятся толчком к развитию, заставляя нас двигаться вперед, пересматривать существующий порядок (или беспорядок) вещей, выводить на новый уровень наши взаимоотношения. Жизнь без конфликтов совершенно пресная как пища без соли и перца. Но нельзя не брать во внимание мнение и опыт тех людей, которые видят в конфликтах опасность. Ведь действительно многие конфликты способны не развить, а разрушить человеческие взаимоотношения, стать источником агрессии, породить целый клубок негативных последствий. Обратимся к примерам конфликтных ситуаций в школьной жизни. Возьмем лишь несколько, но довольно типичных.

Первая.

Мама ученицы начальной школы уверена, что по английскому языку ее дочь должна иметь «четыре», а не «три». Со своими претензиями она идет не к учителю, а сразу к завучу. Учитель, с которым мама предварительно не поговорила, считает этот поход к завучу некорректным и не желает давать никаких объяснений.

Вторая.

Учительница начальных классов, ученики которой перешли в среднее звено, продолжает общаться с родительским комитетом теперь уже пятого класса. Обсуждая проблемы, часто высказывает критические замечания в адрес «предметников», преподающих в «ее» классе, иногда критикует «классную». Но кто-то из родителей сообщает новой классной руководительнице Об идущих разговорах, и та просит администрацию освободить ее от этой должности.

Третья.

Учителя не устраивает расписание, составленное учебной частью. Заместитель директора отказывается его изменить: всем не угодить, кто-то все равно останется недоволен. В ответ учитель не согласился вести уроки вместо заболевшей коллеги.

Четвертая.

Урок в 8-м классе. Проверая домашнее задание, учительница трижды вызывает одного ученика. Все три раза мальчик отвечал молчанием, хотя обычно по этому предмету хорошо успевал. В результате «двойка» В журнале. На следующем уроке опрос вновь начался с него. И когда он опять не стал отвечать, учительница удалила его с урока. Та же история повторилась на следующих двух занятиях, потом последовали прогулы и вызов родителей в школу. Но родители выразили учительнице недоверие за то, что не сумела найти подход к их сыну. А та, в свою очередь, высказала претензии им - родителям, не уделяющим, по ее мнению, должного внимания сыну и его школьным делам. Разговор продолжился в кабинете директора.

В книге Чарльза Ликсона «Конфликт. Семь шагов к миру» читаем: «Конфликт - это столкновения, серьезные разногласия, во время которых вас обуревают неприятные чувства или переживания. Конфликт отличается от огорчения тем, что в конфликтной ситуации всегда есть, по крайней мере, два пути, два варианта поведения; причем или один из них, или оба могут оказаться либо приемлемы, либо неприемлемы».

Вспомним наш первый пример. Перед нами явное столкновение позиций учителя и родителя в вопросе оценки знаний ребенка. Налицо серьезные разногласия и достаточно неприятные чувства людей. При этом для каждой стороны есть два варианта поведения - к примирению через переговоры и компромисс или к

усилению конфронтации, вплоть до полного отказа взаимодействовать. Основа этого конфликта, как и любого другого, - «опасение (понимание) хотя бы одной стороны, что ее интересы нарушает, ущемляет, игнорирует другая сторона или стороны» (Уильям Линкольн). В первом из наших случаев мать считает, что учитель ущемляет интересы ее ребенка, а учитель воспринимает как личное оскорбление обращение матери к администрации.

Во втором – учительница утверждает, что игнорируются интересы класса, с которым она проработала три года. А классный руководитель опасается, что родительский актив настраивают против нее.

Противоборство интересов является и сутью третьей ситуации.

Четвертый пример демонстрирует противостояние интересов и позиций учителя, ученика и родителей. Таким образом, конфликтная ситуация - это столкновение сторон.

Стратегии решения

Что делать в этой ситуации?

Возможных решений несколько.

Одно заключается в том, чтобы найти источник конфликта и по возможности ликвидировать его. Например, разъединить конфликтующих людей, исключив даже их общение.

Другое решение исходит из следующей точки зрения: у людей всегда различаются цели, потребности, воззрения, поэтому конфликтов избежать нельзя. Разрешению конфликта способствует учет различий и индивидуальных особенностей каждого человека. Так, в третьей ситуации завуч устроило бы немного скорректировать расписание, чтобы хоть частично удовлетворить интересы учителя. И тогда было бы естественно попросить учителя пойти навстречу администрации в вопросе замены.

Третий вариант решения заключается в том, что конфликты в организации иногда нужно поощрять. Поощряя определенный конфликт, вы создаете условия для поиска новых идей и их реализации. Тому, кто решит придерживаться этой позиции, придется устраивать в своей организации соревнования, конкурсы - те виды взаимодействия, в которых точки зрения людей хоть и сталкиваются, но выделяют при этом положительную энергию.

Подчеркнем: каждый вариант решения имеет право на существование. В любой ситуации главное - определить причины конфликта и возможные последствия его преодоления тем или иным образом.

Попробуем поэтому разобраться в причинах.

К конфликтам обычно приводят:

1) противоречия между интересами, ценностями, целями, мотивами, социальными ролями людей, групп, человека и группы;

2) противоборство между официальными и неформальными лидерами; формальными и неформальными микрогруппами; между их членами, имеющими разный статус;

3) устойчивое доминирование негативных эмоций как фоновых характеристик взаимодействия и общения.

Во всех четырех наших примерах имели место противоречия между интересами, целями, мотивами, ролями (учителя и ученика, между учителями, учителя и родителя, учителя и завуча).

Конфликт может возникать на любом уровне. Например, между директором и секретарем, между двумя методическими объединениями, между группами учителей, между отдельным работником и группой. Возможен и конфликт человека с самим собой.

Такие - внутриличностные - конфликты могут быть не менее разрушительными для организации, чем межличностные. К примеру, выбрав одного из двух специалистов, желавших поступить на работу, директор может сам для себя спровоцировать внутриличностный конфликт: предпочтя одно, он потерял что-то другое, не менее нужное. Внутренний разлад руководителя не может не сказаться на школе в целом, поэтому важно, чтобы внутренний конфликт не стал разрушающим для кого-либо из окружающих. Но и внутриличностный конфликт может дать положительный эффект, если послужит основой, толчком к новой конструктивной идее.

Предотвратить или преодолеть конфликт помогает знание его возможных источников.

Откуда же конфликты берут свое начало?

Прежде всего, из недооценки индивидуальных различий - особенностей темперамента, восприятия, убеждений работников. Из ошибок в общении - неумения слушать, правильно задавать вопросы. Из различий в культурном и социальном статусах. И, наконец, из структуры самой организации - например, из особенностей ее финансирования: с одной стороны, школа вынуждена жестко экономить, а с другой крайне нуждается в деньгах для обеспечения качественной работы.

Умение выйти из конфликтной ситуации предполагает также применение подходящей стратегии разрешения конфликта. Какой и когда?

Начнем со **стратегии избегания**. Вы видите конфликт, но не хотите вступать в конфронтацию. В результате стороны продолжают конфликтовать, и каждая старается добиться своей цели. Эта стратегия может быть использована в том случае, когда овчинка не стоит выделки, то есть конфликт примитивен, и есть более важные вещи, требующие серьезного внимания; возможные отрицательные последствия превышают положительные; конфликтующие стороны не готовы к

переговорам: им надо сначала остыть, а уж потом разбираться; требуется собрать информацию для принятия решения; кто-то другой может разрешить конфликт лучше вас; видимый конфликт - лишь симптом более сложной и глубоко запятой проблемы.

Стратегия вторая - **приспособление к конфликту**. Когда одна из конфликтующих сторон приспосабливается к целям и интересам другой, может действительно установиться штиль. Однако существует опасность, что у подавляемой стороны полностью исчезнет инициативность и творческое отношение к делу. Вспомним в связи с этим третий пример конфликтной ситуации. Вероятнее всего, учитель приспособится к требованиям администрации, но конфликт может принять скрытую форму. Данную стратегию лучше использовать, когда выясняется, что вы не правы; конфликт больше затрагивает других, а не вас; необходимо соблюдать субординацию.

Стратегия соревнования. Ее принцип стремлюсь к своей цели, соревнуясь с другими и используя все средства. Применяя такую стратегию, надо учитывать, что соревнование или публичное сравнение коллег могут положить начало конфликту. Кроме того, есть люди, которым свойственно стремление к соперничеству. Обычный для них способ поведения «подогревать» отношения, соревнуясь в умении отстаивать свои позиции. Для таких людей конфликт - источник жизненных сил, в то время как для остальных это часто - разрушительная сила.

Таким образом, данная стратегия чревата конфронтацией. Вернемся к четвертому примеру. Вполне вероятно, что восьмиклассник сам спровоцировал конфликт, вступив в соревнование с педагогом, - «кто кого?». Для подростков характерно желание испытать свои силы в «борьбе» со взрослыми, зачастую не отвечающими его представлениям об идеальном человеке. Учитель же дал «слабинку», вступив в соревнование с мальчишкой. Педагогу стоило бы выбрать другую стратегию - избегание, компромисс или взаимодействие.

Стратегия компромисса, или взаимных уступок. Такой способ особенно подходит для ситуации номер три: завуч по мере возможности учитывает пожелания учителя, а учитель избегает категоричных требований, понимая, что в расписании трудно учесть пожелания каждого педагога.

Стратегия взаимодействия (сотрудничества) - лучший путь разрешения конфликта. Его можно было бы использовать во второй конфликтной ситуации. Совместное обсуждение проблем пятиклассников всеми ее участниками - учителем начальных классов, родителями, новым классным руководителем - позволило бы найти точки соприкосновения людей с разным видением ситуации, прояснило бы проблемы.

На различные трудные, огорчающие или стрессовые ситуации один и тот же человек реагирует по-разному. Тем не менее, существуют и характерные, доминирующие стратегии его поведения в сложной обстановке. Доминирующие стратегии определяются тем, насколько часто вы ведете себя подобным образом в трудном положении.

Конструктивный алгоритм

- В любой конфликтной ситуации необходимо, прежде всего, сориентироваться. Что это значит?
- Присмотреться, прислушаться и осмыслить происходящее.
- Определить подлинную проблему: в чем ее суть?
- Отказаться от установки «Победа любой ценой, только победа!».
- Продумать несколько возможных решения.
- Оценить их и выбрать лучшее.
- Помнить: лучший способ разрешения конфликта тот, когда выигрывают обе стороны.

Этапы принятия конструктивного решения.

Первый - прояснение конфликтной ситуации. Уточняем, в чем состоит проблема, а именно: чего добиваются стороны, та и другая; что нужно или важно для каждой. Используем технику активного слушания: обязательно озвучиваем пожелания каждой конфликтующей стороны, потребности или трудности каждого участника конфликта; задаем уточняющие вопросы; демонстрируем участие и понимание.

Второй этап - сбор предложений начинается с вопросов: как же быть? Как лучше поступить? Далее обязательно выслушиваем предложения участников и только затем предлагаем свое.

Третий этап - оценка предложений и выбор наиболее приемлемого. Открываем совместное обсуждение. Стороны уже знают позиции друг друга, и это способствует атмосфере взаимного уважения.

Четвертый - детализация решения. Принять решение - этого еще мало. Нужно проговорить все действия, необходимые для достижения желаемого результата.

Пятый этап - выполнение решения, проверка.

В особо сложных конфликтных ситуациях, грозящих серьезными последствиями и отдельным сотрудникам, и коллективу в целом, руководитель призван быть «спасательным кругом».

Что может сделать он в ситуации, когда мнения и интересы поляризованы, противоречия обострены и каждая сторона чувствует только свое превосходство?

- Стимулируйте обратную связь, иницируйте неформальное общение.
- Предложите, например, вместе выпить кофе и спокойно обсудить проблему.

- Вовлекайте каждого участника в обсуждение конфликта, но, выслушивая каждую из сторон, держитесь только фактов!
- Преодолевайте «черно-белое» мышление участников.
- Обращайте внимание каждого на мнение противоположной стороны. Воспользуйтесь правом руководителя. Если в данный момент поляризация интересов слишком велика, поставьте временно точку: «Продолжим дискуссию позже».

В особо сложных ситуациях, когда на вас действуют сильные раздражители, попробуйте применить такую тактику:

- дайте себе минуту на размышление и, что бы ни произошло, не бросайтесь сразу в бой - так вы рискуете выплеснуть наружу неадекватные реакции, о чем потом будете жалеть;
- изобразите на лице улыбку и поддержите ее минуту - после этого вы почувствуете себя лучше;
- выслушав выпад в свою сторону, скажите про себя «это не про меня» и больше не возвращайтесь к инциденту, как будто его и не было;
- не принимайте слова оппонента слишком близко к сердцу, не думайте об их цели; уходя домой, оставляйте все проблемы за дверью кабинета.

Поставьте себя на место оппонента и подумайте, каковы его впечатления от общения с вами. Мысленно переиграйте беседу так, чтобы у него остались о вас приятные воспоминания; не говорите того, что будет неприятно оппоненту, думайте о последствиях ваших слов; представляйте чувства и мысли говорящего; обращайтесь внимание на движения лица и рук.

Любой конфликт можно проанализировать по предлагаемому ниже алгоритму. Делая это, вы накопите опыт решения и сумеете спокойнее и точнее разбираться в конфликтных ситуациях.

Алгоритм анализа конфликтной ситуации:

1. Описание ситуации; ее участники.
2. Природа и суть ситуации.
3. Поведение одной стороны.
4. Поведение другой стороны.
5. Момент, позволявший предупредить перерастание проблемы в конфликт.
6. Что помешало этому (эмоциональное состояние, присутствие свидетелей, растерянность, неожиданность, другое).
7. Каким был выход из конфликта.
8. Какие приемы взаимодействия с конфликтующими я мог использовать; как я их использовал.
9. Анализ моего поведения в данной ситуации: правильно - ошибочно.
10. Варианты поведения после конфликта.
11. Что делать, чтобы избежать аналогичных конфликтов.

Преодоление негативных эмоций

Самое сложное в конфликте - преодолеть собственные спонтанные реакции и негативные эмоции. В состоянии конфликта люди совершают действия неконтролируемые (автоматические) и контролируемые. Контролируемые реакции зависят от вашего навыка поведения в конфликтах и могут быть самыми благоприятными для вас как с физической, так и с психологической точки зрения. Своим особым стилем поведения каждый человек наделен также и от природы. Этим стилем в значительной степени определяются автоматические реакции в конфликте. Что касается механизма возникновения враждебности, агрессивного поведения, других негативных реакций, то у большинства людей он работает по одной схеме: каждому человеку свойственны как физиологические, так и социальные потребности. Если потребности не реализуются, мы испытываем неприятные чувства: боль, обиду, страх. Эти негативные эмоции могут порождать гнев, агрессию и зачастую выплескиваются наружу в виде негативного поведения.

Как предупредить собственные нежелательные реакции?

Следите за собой, особенно в минуты стресса, когда вас легко вывести из равновесия. Отложите или вовсе отмените важные дела и переговоры. Позаботьтесь о себе: выпейте чаю; позвоните друзьям; примите теплую ванну или просто расслабьтесь, лежа на диване и слушая любимую спокойную музыку. Знайте пределы своего терпения и вовремя «уходите» от чрезмерных раздражителей. Старайтесь быть искренним, говорите о своих чувствах. Умейте читать невербальные сигналы в процессе общения. Не реагируйте быстро! Подумайте, что стоит за этим! Будьте готовы принять отрицательные стороны человека, с которым вступаете во взаимодействие. Желательно помнить, что «мы не можем управлять ветром, но можем управлять парусами». Не решайте проблему за других. И, прежде всего - проясните ситуацию.

Чаще всего конфликты в школе связаны с успеваемостью детей и место действия таких конфликтов – урок.

Все мы, а особенно учителя и родители, нередко сталкиваемся с агрессивным поведением детей и подростков, что зачастую провоцирует конфликты.

В чем же причины такого явления? Откуда оно берется?

По данным психологов, агрессивное поведение подростков непосредственно связано с **низкой самооценкой**. Отрицательное отношение к самому себе приводит к тому, что дети и подростки испытывают чувство вины и стыда. Психологи считают, что связь между этими чувствами и агрессией зависит от степени неодобрения своего собственного «Я». Иными словами, чем чаще люди в процессе общения с другими испытывают чувство стыда, тем выше их склонность к гневу и агрессивному реагированию. При изучении особенностей лиц с агрессивным поведением выявились следующие: отсутствие необходимых социальных навыков, неумение

выражать свои отрицательные эмоции в социально приемлемых формах, незрелость взглядов, неуверенность в себе.

В школе агрессия может проявляться не только при общении детей и подростков друг с другом. Конфликты возникают между учеником и учителем, между учителями, учителями и администрацией. Агрессия, проявляемая в школе на различных уровнях, непосредственно зависит от уклада ее жизни, то есть от организации всех элементов учебно-воспитательного процесса.

Для того чтобы узнать, какая атмосфера царит в вашей школе, попросите своих учеников (лучше старшеклассников) написать в столбик несколько слов, которыми, на их взгляд, характеризуется жизнь школы.

Если большинство учащихся напишут такие слова, как «доброта», «понимание», «уважение», «сотрудничество», значит, создана комфортная атмосфера. Но может случиться и по-другому: ваши ученики подберут совсем другие слова, обозначающие страх, чувство вины, тревогу. И это уже серьезный повод для школьной администрации задуматься о существующем стиле жизни.

Для сокращения количества проявлений агрессии в школах специалисты дают следующие рекомендации:

- Очень полезным может стать формулирование в письменном виде тех сторон школьной жизни, вокруг которых наиболее часто возникают конфликты. Например, правила поведения учащихся, требования к ученикам и родителям.
- Следующим шагом в этом направлении должно быть информирование. Родители должны четко знать требования школы, а учащиеся – правила своего поведения, а кроме того, и правила поведения учителей.
- Обычно школьники очень любят критиковать учителей и вообще все, что связано со школой. Это порождает большое количество разнообразных конфликтов. Известный детский психиатр Франсуаза Дальто рекомендует позволить детям открыто критиковать свою школу. В одной из канадских школ все дети имеют возможность один раз в месяц написать свои замечаниями претензии. Затем все написанное рассматривается педагогическим коллективом и подвергается общему обсуждению. Это способствует совершенствованию работы всего педагогического коллектива, кроме того, позволяет детям выплеснуть свои отрицательные эмоции на бумаге и почувствовать себя хозяевами школы, что придает им большую уверенность и снижает уровень агрессии.
- Еще одна рекомендация: создание ученического комитета, в обязанности которого, помимо текущих дел, должно входить обсуждение проблем, возникающих между учениками.

Специальные тренинги

Школьные драки, увы, случаются даже при самом благоприятном психологическом климате. Иногда дети или подростки в результате такого разрешения конфликта получают серьезные травмы. Всего этого можно избежать, если школьники будут получать правильное воспитание. Культурное поведение, по мнению психологов, следует тренировать так же, как решение арифметических задач или умение грамотно писать. К сожалению, в современной школе на предметы эстетического цикла, на которых можно развивать эмоциональную сферу ребенка и подростка, отводится не так много времени.

Специалисты рекомендуют проводить в школе специальные тренинги и занятия по предупреждению агрессии.

Такие занятия в первых-четвертых классах включают в себя несколько направлений.

- *создание чувства безопасности.*

Его недостаток является одной из причин агрессивного поведения. Потребность в безопасности и защите - одна из основных потребностей человека, и ее отсутствие, чувство страха, вины, стыда в свою очередь вызывают защитные реакции в виде готовности к агрессии;

- *формирование позитивного отношения к самому себе.*

Позитивное самоотношение тесно связано с удовлетворением такой потребности, как потребность в признании и оценке окружающих. Для нормального психического развития у каждого ребенка должно быть сформировано положительное отношение к самому себе, чувство собственной ценности и чувство собственного достоинства;

- *развитие умения устанавливать и поддерживать дружеские отношения.*

Агрессивные дети обычно отвергаются сверстниками и испытывают чувство вынужденного одиночества и изоляции. Они объединяются с такими же детьми в группы, что усиливает агрессивные тенденции.

Поэтому очень важно научить детей заводить и поддерживать дружеские отношения со своими сверстниками.

- *формирование умения ставить цели.*

Детей необходимо учить адекватно ставить перед собой цели. Для этого очень важно своевременно поощрять инициативу, интерес к работе других, исследование всего нового. Для развития инициативы важно признание взрослыми прав ребенка на любознательность и творчество.

- *развитие навыков правильного поведения и адекватного разрешения конфликтных ситуаций.*

Упражнения по профилактике школьных конфликтов

Для предотвращения проявлений агрессии и конфликтных ситуаций в школе специалисты рекомендуют следующие упражнения.

«Коробочка с предложениями»

Необходимо дать возможность учащимся высказать свои предложения о том, как правильно вести себя. Некоторые идеи можно записать на доске. Список правил следует переписать на листок и вклеить в дневник. Поставьте «Коробку с предложениями» на видное место в классе и объявите, что любое предложение будет учтено. Положите рядом стопочку бумажек, чтобы все могли написать свои предложения и бросить в коробку.

«Тетрадь достижений»

Цель - фиксация внимания на позитивных достижениях. Пусть каждый ученик заведет тетрадь, в которой будет регулярно отмечать свои достижения в течение года. При этом детям надо объяснить, что необязательно отмечать только самые большие «подвиги», важно фиксировать и небольшие успехи в любой деятельности. Следует начать заполнение тетради со своих прошлых достижений, а затем примерно раз в неделю добавлять новые. Время от времени учитель.

просит детей заглядывать в тетрадь, чтобы поразмыслить над такими вопросами: что мне помогло в достижении этого успеха? Кто мне помог? В каких областях мои способности более развиты? Желательно раскрасить обложку этой тетради яркими цветами и большими цветными буквами написать название.

«Волшебная подушка»

Цель - развивать у детей способности мечтать и ставить свои цели. Надо дать детям почувствовать, что их желания выслушиваются окружающими. Для этого нужна небольшая подушка, чтобы усадить на него одного ученика. Учитель усаживает детей в круг и говорит примерно такие слова: «У меня есть волшебная подушка, и каждый, кто на нее сядет, сможет рассказать нам о своем желании». Рассказчик сам по своему усмотрению отдает подушку следующему. Учитель должен проследить, чтобы очередь дошла до всех. Возможные вопросы: слушали ли тебя остальные ребята? Почему ты так считаешь? Пока ты слушал других, не появились ли у тебя более важные желания? Есть ли у тебя желания, которые могли бы исполнить учитель или одноклассники?

«Проигрывание ситуаций»

Цель - развитие сплоченности группы, умения разрешать конфликтные ситуации. Обсудите с детьми реально возникший конфликт или расскажите сами о какой-то ссоре и предложите им дать рекомендации, как «погасить» этот конфликт. Предложите игру «Ты поссорился. С другом и хочешь помириться». В ходе этой ролевой игры можно использовать следующие приемы: создание соответствующей

обстановки (какие-то декорации, костюмы и др.); обмен ролями (дети во время игры могут меняться ролями, что дает возможность прочувствовать другую точку зрения); прием зеркала (дети как можно точнее стараются изобразить позу, мимику и типичные выражения изображаемого персонажа).

«Сказка по кругу»

Цель - развитие умения спокойно выслушивать собеседника.

Дети выбирают основную тему для сказки и потом, сидя в кругу по очереди сочиняют историю. Каждый говорит по две-три фразы и передает эстафету другому ребенку. В конце следует провести обсуждение. Понравилась ли сказка? Что вы чувствовали, говоря по кругу? Хотелось ли вам поправить другого «соавтора»? Как это сделать? Если дети затрудняются в выборе сюжета для рассказа, можно предложить им набор открыток или картинок.

Все эти упражнения не сложны для реализации, не требуют больших финансовых затрат и просты в проведении. Их использование будет способствовать снижению агрессивных проявлений в вашей школе.