

Министерство образования Саратовской области  
Государственное автономное образовательное учреждение  
Саратовской области «Саратовский техникум отраслевых технологий»

Доклад

**Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций  
(теоретические основы)**

**Выполнила:** Синцова В.Ю

г. Саратов 2022

**Сократ заставлял сначала говорить учеников,  
а затем уже говорил сам.**

**Монтень**

Ключевая роль в формировании у человека умения общаться с другими людьми принадлежит школе. И первый осознанный опыт поведения в конфликтных ситуациях чаще всего дети получают именно в образовательном учреждении. Опыт показывает, что межличностные и межгрупповые конфликты негативно сказываются на всех процессах жизнедеятельности школы. Конфликты между учениками отрицательно влияют как на самих конфликтующих, так и на весь класс, особенно остро стоит проблема конфликтов в подростковом возрасте. Конфликты между учителем и учеником оказывают деструктивное воздействие на результативность обучения и воспитания в целом. Конфликт в системе «учитель-учитель» и «учитель-администратор» ухудшают социально-психологический климат в педагогическом коллективе, заметно усложняют и без того сложную жизнь школьного педагога.

Выявление причин возникновения конфликтов в коллективах общеобразовательных школ занимает ключевое место в их профилактике и конструктивном завершении. *Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие.*

### **Основные объективные факторы возникновения конфликтов**

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием *четырёх* групп факторов и причин: **объективных, организационно-управленческих, социально - психологических и личностных.** Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая главным образом субъективный.

К числу *объективных причин конфликтов* можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки - объективного компонента предконфликтной ситуации.

Например, в классе есть два лидера, которые соперничают между собой за место организатора класса. Однако если бы в классе был только один лидер, то столкновения не было бы.

*Субъективные причины конфликтов* в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые обуславливают выбор ими именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения объективного противоречия. Человек не идет на компромисс, не уступает, не пытается избежать конфликта и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противостояния. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора — конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, определяющие выбор конфликтного пути, в контексте сказанного выше носят главным образом субъективный характер.

При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно сделать следующие выводы.

*Во-первых*, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставлений, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе в результате действия субъективных факторов. Предположим, учитель вступил с кем-то в конфликт из-за собственной повышенной агрессивности - казалось бы, по чисто субъективной причине. Однако не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности учителя является высокая агрессивность социально-экономической среды, в которой он живет. Таким образом, за, казалось бы, чисто субъективной причиной конфликта может скрываться фактор, от человека мало зависящий, т. е. объективный.

*Во-вторых*, нет, пожалуй, ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если учитель или ученик субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, то противостояния не будет.

*Практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. Центральной объективной причиной конфликтов в общеобразовательной школе является естественное и неизбежное возникновение противоречий в системе образования, элементом которой является школа. Основные потребности, интересы и ценности, которые сталкиваются в системе образования, представлены на схеме, разработанной Г.И. Козыревым (см. схему 1).*

Причины, вызывающие конфликты, настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести *Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов учителей и школьников в процессе их жизнедеятельности.*

*Существует и бесконечный ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. К ним можно отнести заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненная вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, различные стрессовые ситуации.*

Американские психологи экспериментально доказали, что в жаркие дни вероятность массовых беспорядков в городе может быть в несколько раз выше, чем в холодные дни.

Российские ученые, изучая ежегодно динамику драк между старшеклассниками, установили явную зависимость частоты конфликтов от одиннадцатилетнего цикла солнечной активности. *Чем активнее Солнце, тем чаще конфликты у школьников заканчиваются дракой.*

### **Условия профилактики межличностных конфликтов**

Особенности управления конфликтом во многом определяются спецификой этого сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является *принцип компетентности.*

*Во-первых, директор, учитель, психолог вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания дают как теоретическая подготовка, так и богатый жизненный опыт.*

*Во-вторых*, необходимо иметь максимально подробную и содержательную информацию о конкретной конфликтной ситуации. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий. Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми.

Регулирование конфликтов требует соблюдения следующего принципа - попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допуская противостояния. Лучше все же создать условия школьникам и учителям для защиты своих интересов, путем сотрудничества, компромисса, без явной конфронтации и даже путем уступок. Желательно не менять радикальным образом содержание событий в школьном коллективе, а сделать так, чтобы форма разрешения противоречия была конструктивной, мирной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

***Управление конфликтом*** - это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта (А.Шипилов).

Управление конфликтами более эффективно, если осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить, чтобы разрешить ее конструктивно.

Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Здесь очень важную роль играет психологическая диагностика психоэмоционального состояния участников УВП, сформированности классных коллективов, отношений учитель – ученик, психологического климата в педагогическом коллективе и др. Часто психолог первым видит предпосылки возникновения конфликтных ситуаций еще на той стадии, когда все можно изменить. Рекомендации и выводы, которые психолог адресует другим специалистам школы и опирается сам, должны использоваться при принятии управленческих решений и проектировании безконфликтной образовательной среды.

***Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.*** Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является таковой.

Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами ученики и учителя, руководители школ и органов управления ими, школьные психологи. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- создание *объективных условий*, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций
- оптимизация *организационно-управленческих условий* работы школы - важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;
- устранение *социально-психологических* причин конфликтов;
- блокирование *личностных причин* возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов в общеобразовательной школе должна вестись *одновременно по всем четырем направлениям.*

**Рассмотрим основные объективные условия, способствующие профилактике деструктивных конфликтов в школе.**

**Создание благоприятных условий для жизнедеятельности учителей, учеников, руководителей школ.**

Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. К ним в первую очередь относятся: материальная обеспеченность, возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения с коллегами и администрацией; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т.п. Здесь психолог, скорее всего, может выполнять только мониторинговые мероприятия по запросу администрации для отслеживания благополучия в этой области.

**Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ среди учителей и учеников.** Этот фактор обостряется в педагогических коллективах при введении НСОТ. Часто эта система провоцирует

конфликтные ситуации, но школьный психолог может повлиять на него не больше, чем любой другой сотрудник школы, этот вопрос находится вне его компетенции.

Однако в вопросах, касающихся справедливого оценивания учащихся, распределения классных обязанностей педагога часто подвергаются влиянию собственной субъективной оценки и психолог в процессе индивидуальных бесед с педагогом может помочь восстановить справедливость, подсказать те черты учащихся, которые явно не проявляются, но очевидны по результатам диагностических исследований и могли бы быть использованы на благо.

**Успокаивающая среда, окружающая человека.** К материальным факторам, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку школьных и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д. Здесь очень важной является индивидуальная и групповая коррекционно-развивающая работа психолога по снятию психоэмоциональных напряжений у участников УВП.

Кроме выше описанных приемов и способов профилактики столкновения людей существуют социально-психологические условия, способствующие развитию бесконфликтной среды - социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер, если оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

- Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия *баланса ролей*. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роль старшего, равного или младшего по психологическому статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому *в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от вас*. Если ожидаемое партнером распределение ролей вас устраивает, то вы играете ту роль, которую от вас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего. Поэтому, взаимодействуя

с окружающими, ученик, учитель, директор должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на основе признания равноправия в психических статусах.

Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп *баланса взаимозависимости в решениях и действиях*. Каждому человеку изначально присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что хочет и когда хочет. *Однако, свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем*. Поэтому, если человек считает свою зависимость от окружающих большей, чем он может допустить, он способен пойти на конфликт. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость партнера от вас является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости. Учитель не должен стремиться контролировать каждый шаг ученика. Директору школы нецелесообразно во все вмешиваться, все решать самому, подвергая личной опеке каждого учителя и педагогический коллектив в целом.

В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу и личные услуги. К ним относятся: подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, доставание какой-то детали, билета, товара, другие личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что *они осознанно или подсознательно фиксируют услуги, которые им оказали, и те, которые оказали они*. Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии диады людей чревато напряженностью во взаимоотношениях и конфликтами. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе — к конфликтам.

- Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать *баланс ущерба*. Если человеку нанесен существенный ущерб, он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом



деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении обусловлены мировоззрением, воспитанием человека, социальными традициями и страхом наказания. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является *ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними*. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

Профилактике конфликтов способствует и сохранение *баланса между самооценкой и внешней оценкой*. В процессе социального взаимодействия в школе люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна непрерывная самооценка своего поведения и результатов деятельности. Наиболее интенсивно процесс взаимооценки идет в диаде «руководитель (старший) - подчиненный (младший)». Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек чаще обращает внимание на положительные стороны собственной личности и на то, *что ему удалось сделать* в результате работы. При оценке работы подчиненного руководитель чаще отмечает то, *что не удалось сделать* работнику соответственно нормативным требованиям. Такой подход характерен не только для руководителей, но и вообще для оценки человеком других людей.

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, в услугах, ущербе, самооценке и внешней оценке как о предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо отметить важную особенность: *речь идет не об объективном, а о субъективно оцениваемом балансе*. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

Школьный психолог может значительно развивать сбалансированность школьной среды за счет просветительской и тренинговой работы.

### **Способы и приемы преодоления предконфликтных ситуаций**

Для преодоления предконфликтов важно знать, *как* добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении.

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно двумя способами: влиять на свое поведение или на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Рассмотрим способы и приемы коррекции

своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней. Ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться.

- ***Умение определить, что общение становится предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию — один из способов предотвратить конфликт.***

Предконфликтная ситуация обычно не возникает внезапно, а нарастает постепенно. Важно вовремя определить, что эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и грамотно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Прекратить или сгладить обостряющийся спор можно следующими приемами: сказать, что в чем-то правы вы, а в чем-то ваш оппонент, что, кстати, обычно и бывает; свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна для вас и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям; заявить, что вы не успели всесторонне разобраться в проблеме, и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).

- ***Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что мотивы действий партнера правильно поняты.***

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Сообщаемая партнером информация может теряться и искажаться, иногда существенно. Кроме того, партнер может оценивать обсуждаемую проблему не с тех же позиций, что и вы. Эти две причины, а не действительные противоречия между людьми могут вызвать спор. Споров, вызванных непониманием друг друга и различными подходами к проблеме, целесообразно избегать.

- ***Терпимость к инакомыслию.***

Это также может предотвратить возникновение конфликтов. Если вы обнаружили, что партнер в чем-то неправ, то не обязательно доказывать ему это. Иногда необходимо сообщить партнеру, что он неправ, но не обязательно делать это при свидетелях, не следует настаивать, чтобы он публично признал свою неправоту. Необходимо быть твердым в отстаивании своей позиции, но мягким по отношению к людям.

- ***Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.***

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Социально-экономическая среда, сформировавшая человека, нынешняя социально-экономическая ситуация в стране создают в нем повышенную тревожность и агрессивность. Это сказывается на характере отношений человека с окружающими, повышает его конфликтность. Чтобы снизить собственную тревожность и агрессивность, человек может использовать методы аутогенной тренировки, физические упражнения, полноценный отдых и стараться поддерживать благоприятный социально-психологический климат на работе и дома.

- ***Управлять своим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении или возбуждении.***

Психическое состояние человека изменяется в течение суток под влиянием различных обстоятельств, иногда существенно. Успешность работы, степень усталости, общение с сослуживцами, физиологическое состояние организма, погода и т. д. — все это влияет на состояние психики человека и, следовательно, на его конфликтность. Каждый может сам оценить, в каком состоянии в данный момент находится, и поступать с учетом этого состояния, стараясь избегать конфликтов, причиной которых может стать собственная раздраженность.

- ***В общении с окружающими нужно быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества или компромисса.***

Окружающие так же, как и вы, имеют свои интересы и право отстаивать их. В процессе взаимодействия столкновение интересов разных людей и разных социальных групп естественно и неизбежно. Однако совершенно необязательно разрешение социальных противоречий путем конфликтов.

- ***Не нужно ждать от окружающих слишком многого.***

Негативные эмоции - один из основных факторов, способствующих возникновению конфликтов. Они часто являются реакцией человека на заметное и значимое несовпадение реального развития событий с тем, на которое он рассчитывал. Существуют три способа *минимизации негативных эмоций*: прогнозирование возможных вариантов развития событий (чем точнее окажется прогноз, тем меньше негативных эмоций); изменение хода событий в нужную сторону в случае, если они начнут развиваться не так, как ожидалось; предусмотрение не только лучшего, но и худшего варианта развития событий.

Если окружающие не оправдают ожиданий, что часто бывает, это вызывает у человека негативные эмоции, ухудшает его взаимоотношения с людьми. Нужно уметь делать добро бескорыстно, не рассчитывая получить что-либо взамен. Желательно не завышать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих.

- ***Конфликтоустойчивость — способность человека сохранять конструктивный подход во взаимодействии с окружающими вопреки влиянию конфликтогенных факторов.***

Это важное индивидуально-психологическое условие предупреждения конфликтов. Люди, обладающие низкой конфликтоустойчивостью, могут легко пойти на конфликт из-за пустяка. Низкая устойчивость к воздействию конфликтогенных факторов является отрицательным качеством личности. Высокая конфликтоустойчивость особенно необходима руководителям, социальным работникам, самим конфликтологам. Конфликтоустойчивость зависит от четырех групп факторов: *психофизиологических* - проявляющихся в эмоционально-волевой устойчивости; *когнитивных* - проявляющихся в качестве психических познавательных процессов человека; *мотивационных* - проявляющихся в направленности личности человека и мотивах его поведения в конкретной ситуации; *социально-психологических* - отражающих социально-психологические особенности личности, стереотипы ее взаимодействия с окружающими.

- ***Не забывайте о чувстве юмора.***

В предупреждении конфликтов трудно переоценить роль здорового *чувства юмора*.

Рассмотрим основные способы и приемы воздействия на партнера по общению, на его отношение к предконфликтной ситуации и поведение.

- ***Не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий перевоспитать человека.***

Такие попытки часто приводят к конфликтам и не дают желаемых результатов. Воспитание, а тем более перевоспитание — медленный процесс. Все новое в природе и обществе обычно создается достаточно медленно. Быстро идут только разрушительные процессы. Занимаясь перевоспитанием, не следует рассчитывать на немедленные значительные результаты. Такие

ожидания могут привести к конфликтам, так как оправдать эти ожидания человек обычно не в состоянии.

- ***В процессе общения важно верно оценить психическое состояние партнера, избегая обсуждения острых проблем, если существует вероятность агрессивной реакции с его стороны.***

Точно так же, как изменяется ваше психическое состояние, подвержено переменам настроение партнера по взаимодействию. Для предупреждения конфликтов необходимо уметь оценивать актуальное настроение оппонента. Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы. В этом случае проблема, скорее всего, не будет решена, а дискуссия спровоцирует конфликт. Для обсуждения спорных проблем необходимо выбирать подходящее время.

- ***Знать законы невербальной передачи информации путем мимики, жестов, позы, движений.***

Это поможет глубже и оперативнее оценить истинные намерения собеседника и заранее обнаружить угрозу конфликта.

- ***Своевременно информировать окружающих об ущемлении ими ваших интересов.***

Человек даже себя порой толком не знает, что же говорить об окружающих. Поэтому, если кто-либо из этих окружающих наступает вам на «любимую мозоль», не исключено, что делается это не специально. Если кто-то нанес вам ущерб, не подозревая об этом, вполне вероятно, узнав об этом, он извинится и станет действовать иначе без дополнительных просьб.

- ***Следует быть твердым, отстаивая свои позиции, но мягким — по отношению к оппоненту.***

Типичная ошибка во взаимодействии оппонентов - их одинаковая жесткость по отношению к противной стороне. Позиция должна быть гибкой. Необходимо показать, что вы понимаете слабости оппонента, что на его месте, вы, возможно, занимали бы аналогичную позицию. Однако справедливым будет решение, учитывающее не только его, но и ваши интересы. Мягкая позиция по отношению к оппоненту компенсирует жесткость при защите собственных интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличит ваши шансы при отстаивании своих прав.

- ***В процессе обсуждения проблемы важно не перебивать оппонента, дать ему выговориться.***

Такая стратегия общения с оппонентом позволяет минимизировать его негативные эмоции. Это очень важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации.

- ***Необходимо заблаговременно информировать окружающих о решениях, затрагивающих их интересы.***

Человек, как правило, отрицательно реагирует на неожиданные изменения и ситуации, затрагивающие его интересы. Такая реакция естественна. Человек оказывается не готов к внезапным переменам и вынужден принимать решения экспромтом. Принимая решение, необходимо взвесить, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать свои решения с людьми до того, как они будут приняты.

- ***Не следует расширять сферу противодействия с оппонентом, увеличивая число обсуждаемых проблем.***

Эскалации предконфликтной ситуации способствует естественное расширение сферы противодействия в ходе обсуждения проблемы. Для предупреждения конфликтов важно обсуждать с оппонентом только тот вопрос, из-за которого возникли разногласия. Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они требуют согласования интересов. Если необходимо решить ряд проблем, то обсуждение лучше начинать с самой простой из них, постепенно переходя к более сложным. Опасность конфликта возрастает, если критика распространяется не только на позицию оппонента, но и на его личность.

- ***Не загоняйте оппонента в угол.***

Если ваш оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии публично разоблачить его некомпетентность. *Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на обострение конфликта ради сохранения чести и достоинства.* Поэтому в любой ситуации важно оставлять оппоненту возможность «сохранить лицо», он должен иметь право отступить, сохранив при этом чувство собственного достоинства.

- ***Установите неформальный, личностный контакт с партнером по взаимодействию.***

Если общение носит официальный, сугубо деловой характер, то возникновение конфликтов более вероятно, чем в ситуации, когда между собеседниками существует психологический контакт. Если собеседник к вам расположен, если вы воспринимаете его не как постороннего, а как лично значимого человека, то вероятность конфликта значительно меньше. Для установления неформального контакта желательно предварить обсуждение деловых проблем двумя-тремя вопросами, имеющими личностный характер, — справиться о здоровье, успехах, семье, других проблемах собеседника. Эти вопросы должны носить неформальный, искренний характер. Желательно, чтобы глаза партнеров собеседников были примерно на одном уровне - оба должны либо стоять, либо сидеть.

### **Способы конструктивного разрешения межличностных конфликтов**

Управление конфликтами в школьных коллективах осуществляется по двум основным направлениям. Первым и главным из них является профилактика конфликтов. Однако предупредить все конфликты невозможно. Поэтому психолог, учитель, школьник должны уметь конструктивно завершить конфликт, если он все же возник. Основными способами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт (схема 8.2).

Разрешение конфликта является наиболее желательной и вместе с тем наиболее сложной формой завершения борьбы оппонентов. **Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на взаимовыгодное решение проблемы, которая привела к столкновению, на снятие противоречия, вызвавшего столкновение оппонентов.**

Разрешить межличностный конфликт достаточно сложно, так как обычно оба оппонента считают себя правыми. Рациональная, объективная оценка конфликтной ситуации каждым оппонентом сильно затруднена из-за негативных эмоций конфликтующих. Рассмотрим 17-тишаговую последовательность действий одного из оппонентов, решившего взять инициативу разрешения конфликта на себя.

*1-й шаг.* Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

*2-й шаг.* Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее. Трудно ждать инициативы от этого упрямого

оппонента. Гораздо реальнее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

*3-й шаг.* Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту. Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

*4-й шаг.* Настроиться на то, что потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

*5-й шаг.* Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мною собственных интересов.

*6-й шаг.* Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны, частичную неправоту в позиции моего двойника.

*7-й шаг.* Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

*8-й шаг.* Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

*9-й шаг.* Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

*10-й шаг.* Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом не только моих интересов, но и интересов оппонента. Если совсем Игнорировать интересы оппонента, то программа разрешения конфликта останется лишь благим пожеланием. Подготовить 3-4 варианта решения проблемы.

*11-й шаг.* Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение его остроты создают хорошую основу для



последующего разрешение противоречия. Следует помнить, что начать конфликт легко и быстро, разрешить же противоречия - дело почти всегда трудное, медленное и поэтапное. Частичное решение проблемы все же гораздо лучше борьбы на взаимное уничтожение. Подготовить 3-4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

*12-й шаг.* Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

*13-й шаг.* Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и мои реакции на них по мере развития конфликта. Если верен мой прогноз развития конфликтной ситуации, то это окажет позитивное влияние на мое поведение, сделает его конструктивным.

Прогноз на один шаг. Я сделала ей плохо, и мне стало хорошо.

Прогноз на два шага. Я - Она ответила на мои действия.

Прогноз на три шага. Я - Она - Я ответила на ее ответ.

Прогноз на четыре шага. Я - Она - Я - Она.

Прогноз на пять шагов. Я - Она - Я - Она - Я.

Чем лучше прогноз на развитие ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

*14-й шаг.* Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика такого разговора может быть следующей:

- конфликт нам обоим невыгоден, работать и жить все равно придется вместе. Это гораздо лучше, нужно помогать, а не вредить друг другу;
- предлагаю борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;
- признать свои ошибки, приведшие к конфликту;
- сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;
- в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;
- обсудить взаимные уступки;
- полностью или частично разрешить конфликт;

- если разговор не удался, не обострять ситуацию негативными эмоциями. Предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2-3 дня.

*15-й шаг.* Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

*16-й шаг.* Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта. Определить, что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

*17-й шаг.* Оценить поведение других участников конфликта, тех кто поддерживал меня или оппонента. Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенности, которые до этого были скрыты.

Каждый конфликт своеобразен, и важно видеть его специфику. Однако приведенный выше 17-тишаговой алгоритм разрешения межличностных конфликтов все же может помочь найти более конструктивный выход из сложных ситуаций.

В школе нередко бывают ситуации, когда психолог вынужден вмешиваться в конфликты учеников (учителей) в роли третьей стороны с целью их урегулирования. Предлагаем возможную схему действий учителя или директора при разрешении конфликтов в школьных коллективах в роли третьей стороны. Она так же, как и алгоритм саморазрешения конфликта, включает 17 шагов. Предлагаемая последовательность действий может уточняться и изменяться с учетом особенностей конкретной конфликтной ситуации.

*1-й шаг.* Попытаться представить общую картину конфликта и проникнуть в его суть, анализируя ту ограниченную информацию, которой располагаем. Ориентировочно оценить особенности конфликта, позиций и скрытые интересы обеих сторон.

*2-й шаг.* Побеседовать с одним из оппонентов, которого ориентировочно будем считать в данном конфликте более правым. Выявить его представления о причинах конфликта, узнать, чего он хочет добиться от оппонента и чего опасается. Установить его мнение об основных интересах и опасениях второго оппонента.

*3-й шаг.* Обязательно побеседовать со вторым оппонентом. Типичная грубейшая ошибка - вмешательство в конфликт на основе информации, полученной только от одной из конфликтующих сторон.

*4-й шаг.* Побеседовать о причинах и характере конфликта с друзьями первого оппонента. Они дадут новую и, скорее всего, более объективную информацию об интересах и опасениях первого оппонента. Полезно выяснить их представления об интересах и опасениях второго оппонента.

Необходимо обсудить с друзьями первого оппонента перспективы развития конфликта и возможные способы его урегулирования. Не стоит экономить время на общении с друзьями первого оппонента, поскольку в последующем они могут оказать существенную помощь в разрешении конфликта.

*5-й шаг.* Побеседовать о причинах, характере и способах урегулирования конфликта с друзьями второго оппонента. Содержание разговора с ними такое же, как с друзьями первого оппонента.

*6-й шаг.* Обсудить причины, перспективы развития и способы урегулирования конфликта с неформальными лидерами коллектива, в котором развивается конфликт между первым и вторым оппонентами.

*7-й шаг.* При необходимости обсудить проблему конфликта с руководителями обоих оппонентов и выяснить их отношение к этой проблеме.

*8-й шаг.* Понять, в чем заключается главная причина конфликта и не учитывать индивидуальные особенности всех его участников, а представить, что в конфликте действуют абстрактные люди.

*9-й шаг.* Определить, каковы глубинные, подсознательные мотивы, скрытые за внешними поводами, вызвавшими противостояние оппонентов. Постараться максимально точно выявить скрытое содержание конфликта, то, о чем все молчат.

*10-й шаг.* Определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем неправ. В последующем, не увязая самому в конфликте, поддержать каждого оппонента в том, в чем его требования справедливы, и показать уязвимые позиции каждого.

*11-й шаг.* Оценить наилучший, наихудший и наиболее вероятный варианты развития

событий, а также ситуацию, при которой третья сторона в конфликт активно вмешиваться

не будет, лишь постарается добиться от оппонентов, чтобы они сами пришли к компромиссу.

*12-й шаг.* Оценить возможные скрытые, отсроченные и перспективные последствия вмешательства в конфликт третьей стороны. Следует помнить, что каждый из оппонентов, как правило, видит в третьей стороне своего союзника, а не бесстрастного арбитра. Если не оправдать их ожиданий, можно из друга превратиться во врага.

*13-й шаг.* Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на полное или частичное разрешение конфликта. Подготовить 3-4 варианта предложений оппонентам и совместных действий по реализации этой программы.

*14-й шаг.* Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы по возможности смягчить остроту противостояния и деструктивные последствия конфликта. Подготовить 3-4 варианта предложений оппонентам и совместных действий по реализации этой программы.

*15-й шаг.* Обсудить программу-максимум и программу-минимум с друзьями каждого из оппонентов, неформальными лидерами, при необходимости — и с руководителями. После обсуждения внести коррекцию в планы общих действий по разрешению конфликта.

*16-й шаг.* Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию действий с учетом конкретной ситуации. Активно привлекать к посредничеству друзей каждого из оппонентов, неформальных лидеров, при необходимости — руководителей. Они могут порой оказывать на оппонентов более заметное влияние по сравнению с нами. Лучше разрешать конфликт их руками. Если позволяет время и есть возможность, нам лучше играть роль координатора в процессе урегулирования конфликта.

*17-й шаг.* Обобщить позитивный и негативный опыт, приобретенный в результате вмешательства в данный конфликт.

Предложенная выше последовательность действий при урегулировании конфликтов естественно может упрощаться, когда речь идет о простых конфликтных ситуациях.