

Конфликт и психологическая защита в педагогической деятельности

Сергей Данилович Поляков,
профессор, доктор педагогических
наук, профессор кафедры
психологии УГПУ им. И. Н. Ульянова,
г. Ульяновск

Современная образовательная и социальная ситуация, в которую погружены учителя, классные руководители, вожатые, директора образовательных учреждений и их заместители — почти все работники образования, нагружена серьёзными психологическими противоречиями. Ожидания государства, общества, родителей учеников, особенности современной социокультурной ситуации, связанной с интернет-мобильной революцией, требования к учителям, идущие от образовательных нововведений последнего десятилетия (ЕГЭ, ГИА, ФГОС, теперь «Стандарт педагога») создают множество ситуаций, требующих от педагога включения дополнительных эмоциональных, интеллектуальных, физических ресурсов, которых порою у конкретного педагога оказывается недостаточно, что ведёт к повышенному психическому напряжению, неадекватным профессиональным и жизненным реакциям, в конечном счёте к росту болезненных состояний, к более раннему, чем в предыдущее социальное время появлению состояния профессионала, называемому в психологии эмоциональным (психическим) выгоранием.

• эмоциональное выгорание • педагогическая деятельность • психологическая защита • теория конфликта • стили поведения • выход из конфликтов • медиация

Частота профессиональных стрессоров, вызывающих психоземotionalную напряжённость, обнаружена у 32 % педагогов-руководителей и у 16 % школьных учителей [1].

Эмоциональное выгорание характеризуется быстрой утомляемостью, раздражительностью, неадекватными для данного человека реакциями, потерей интереса к деятельности.

Что же с этим делать профессионалу? Какие есть способы, техники, приёмы защиты от таких эмоциональных, психических избыточных напряжений?

Ответам на этот вопрос и посвящена данная статья.

Но педагогическая деятельность разнообразная и советы, действия педагога в одной профессиональной функции не всегда уместны для педагога в другой функции.

Сначала несколько вступительных замечаний из психологии. По Карлу Роджерсу в каждом человеке есть системы стабилизации личности, направленные на уменьшение чувства тревоги, на защиту своего «Я», сопротивление изменению «Я». С одной стороны, это обычное, нормальное явление, помогающее человеку жить в изменяющемся мире; с другой стороны, если защиты сильны и устойчивы, они могут вести к деформации личности, в том числе и профессионального самосознания [7].

В широком смысле психологическую защиту можно определить как специальную систему стабилизации личности, направленную на ограждение сознания от неприятных, травмирующих переживаний, сопряжённых с внутренними и внешними конфликтами, состояниями тревоги, дискомфорта [2, 8].

Психологическая защита личности — это совокупность бессознательных и сознательных реакций, направленных на сохранение целостности и непротиворечивости «образа Я» путём устранения из сознания человека состояний тревоги и напряжённости, неприятных, травмирующих переживаний, эмоций, чувств, а также любого внутреннего дискомфорта, связанного с общением и взаимодействием с другими людьми.

Какие же бывают психологические защиты, каковы способы защиты человеком своего Я? Чаще всего говорят о таких способах, как отрицание, вытеснение, регрессия, проекция, рационализация, сублимация, компенсация, гиперкомпенсация.

Охарактеризуем каждый из них.

- **Отрицание** ситуации как следствие неадекватного понимания этой ситуации (более адекватное осознание ситуации вынудило бы к переоценке образа себя как профессионала). Например, высказывание: «А это не важно» относительно успехов учителя на уроке.
- **Проекция** — приписывание другим (руководителям, коллегам, подчинённым) — не себе, причин возникшей

ситуации, хотя причина в самом человеке. («Это они меня не научили, не предупредили...».)

- **Рационализация**, как логическое обоснование отрицания ситуации, исходя из сомнительных, неверных предпосылок этого обоснования. («А это неважно, что я урок пропустил, потому что главное не уроки вести, а разговаривать с детьми».)
- **Вытеснение** — человек не может вспомнить то, что связано с его неудачами, неприятностями.
- **Регрессия** — реакция взрослого человека по детскому типу. («А я не хочу и не буду. Просто не хочу».)
- **Компенсация** — не делая неприятную для себя значимую для профессии деятельность, человек энергично занимается другой, менее важной.
- **Гиперкомпенсация** — человек повторяет и повторяет тот способ действий, который точно приносит ему неудачу.

Конкретные формы психологических защит — проявление боязни обнаружить собственную некомпетентность, личностную несостоятельность, тревогу по поводу своей самооценки.

Защита человеком своего Я, своего представления о себе при поступлении информации, противоречащей нашему образу себя — это нормальное явление человеческой жизни, но иногда такая защита мешает успешности деятельности, улучшению общения, настроения.

Психологические защиты делятся на «внутриличностные» и «межличностные».

Основным критерием подобного деления является локализация источника угрозы. «Внутриличностные» защиты актуализируются при угрозе «Я-образу» со стороны собственного опыта. «Межличностные» защиты актуализируются при угрозе «Я-образу» со стороны другого человека [1].

Защита может быть конструктивной — помогающей выполнять жизненные и профессиональные задачи, справляться с избыточными жизненными и профессиональными напряжениями, и неконструктивной, когда

человеку вроде бы становится легче, но профессиональные и жизненные заботы, неприятности только нарастают.

Критериями конструктивности — деструктивности психологических защит являются: степень их осознанности, уровень примитивности, уровень общей напряжённости использования.

Психологическая защита может быть конструктивной или деструктивной в зависимости от степени выраженности. При сильной степени выраженности психологические защиты становятся деструктивными, что может привести к различным отклонениям в поведении человека.

Если человек осознаёт свои защиты, ориентируется на «взрослое» = ответственное поведение, «не заикливается» на приёмах защиты — можно говорить о конструктивности психологической защиты.

Деструктивные психологические защиты ведут к накоплению человеком искажений реальности и закреплению в нём неадекватного восприятия мира.

Какие защиты конструктивные, какие нет, сказать однозначно нельзя: зависит от типа трудностей, задач, требований, которые выдвигает ситуация. Для некоторых ситуаций, когда успешность действий невозможна без изменения представления человека о себе, без изменений Я, всякие защиты оказываются неэффективны — надо меняться.

Психологическая защита является одним из видов внутрипсихической регуляции и адаптации человека в ситуациях, угрожающих его образу себя.

Психологические защиты особенно «любят» появляться в ситуациях конфликта.

Конфликт — это ситуация прямого непосредственного напряжения во взаимодействии. Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов.

С кем только такие напряжения, столкновения у организаторов воспитания не возникают!

У заместителей директоров школ по воспитательной работе такие ситуации возника-

ют с директором, с другими членами администрации, с классными руководителями, с учениками, с внешними по отношению к образовательной организации специалистами (управленцами «от образования», специалистами из необразовательных сфер), с учениками. И список неполон...

Тема взаимодействия с учениками — это самостоятельная тема, исключим её из нашего рассмотрения. Рассмотрим остальные случаи.

Но начнём с теории конфликта (по [3]).

Как устроен конфликт?

Во-первых, у него есть стадии. Охарактеризуем их.

Первая стадия — стадия накопления противоречивых интересов, ценностей и норм — положение дел накануне конфликта. На этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта, возможно, имеется сильная напряжённость в отношениях, но она пока не выливается в открытое столкновение. Такое положение дел может сохраняться довольно долго.

Вторая стадия — стадия перехода потенциального конфликта в реальный, или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов. Эту стадию можно обозначить как «инцидент», то есть первую стычку конфликтантов. Нередко инцидент выступает как будто по случайному поводу, но на самом деле — это последняя капля, которая переполняет чашу.

В ходе конфликта его участники испытывают такие же физические реакции, как во время стресса: изменение тембра голоса и повышение темпа речи, учащённое дыхание и сердцебиение, вегетативные проявления, плач, тремор (дрожание) рук, повышенное потоотделение. Для эмоциональных реакций характерно большое количество раздражения, гнева, обиды, страха, чувства вины, раскаяние, удовлетворение.

Третья стадия — собственно конфликт.

В конфликте есть: конфликтные стороны (*кто конфликтует: А и В. Это могут быть и отдельные люди, и группы людей*), зона разногласий (*про что конфликтуют. А говорит, что В ей мешает общаться с деть-*

ми, а В утверждает, что А отвлекает детей от учения), представления сторон о ситуации, мотивы, интересы конфликтующих сторон (например, А хочет сохранить свой авторитет в педколлективе, а В стремится победить в публичном споре с А) и, наконец, сами конфликтные действия.

Как же ведут себя люди в ситуациях, когда между ними нарастают напряжения? Каковы стили их поведения в конфликте?

Таких стилей выделяют пять (по К. Томасу): конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление [3].

Стиль конкуренции (доминирование, соперничество, борьба, напористость) может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Этот стиль может оказаться эффективным, если:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на решение возникшей проблемы в свою пользу;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- вы взаимодействуете с подчинёнными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как, кроме отчуждения, он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения более значимого лица.

Вряд ли он эффективен при взаимодействии заместителя директора по воспитательной работе (ЗДВР) с авторитетным директором или авторитетным в педколлективе классным руководителем.

Стиль сотрудничества (кооперация, интеграция) можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует немало времени и умений. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в ситуациях, когда:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас прочные, длительные, взаимозависимые отношения с другой стороной;
- стороны способны выслушивать друг друга и излагать суть своих интересов, умеют интегрировать точки зрения;

Стиль компромисса, суть которого в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках.

Этот стиль является эффективным, если обе стороны хотят одного и того же (например, победы), но знают что это одновременно для обоих невыполнимо.

Компромисс помогает, если:

- обе стороны имеют убедительные аргументы и равные позиции в отношении власти;
- победа в конфликте не имеет для его участников большого значения;
- конфликтантов устраивает временное решение;
- компромисс позволяет получить хоть какие-нибудь психологические выгоды (сохранить отношения, получить частичное признание и т. п.).

Стиль уклонения (уход, избегание, игнорирование) реализуется обычно, когда проблема для вас не столь важна, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем и не хотите тратить время и силы на её решение. Этот стиль реализуется также в тех ситуациях, когда одна из сторон обладает большей властью, либо понимает, что не права, или считает, что нет серьёзных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения «работает», когда:

- источник разногласий несущественен для сторон по сравнению с другими более важными задачами, а потому конфликтанты считают, что не стоит тратить силы на решение проблемы;
- стороны хотят выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- опасно пытаться решить проблему немедленно, так как открытое обсуждение может ухудшить отношения.

Не следует думать, что этот стиль всегда является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. Он может быть следствием понимания, что за какой-то промежуток времени проблема может разрешиться сама собой или стороны смогут заняться ею позже, когда будут обладать достаточным объёмом информации.

Стиль приспособления (уступчивость) означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать свои собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела важен для другой стороны и не очень существенен для вас, и вы тогда жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применён в таких ситуациях, когда:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия для вас не важен, важнее сохранить добрые отношения;
- осознаёте, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Конфликт возникает тогда, когда есть зона разногласий — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. При этом каждый участник конфликта имеет собственное представление о ситуации. Эти представления чаще всего не совпадают. Конфликтанты реагируют по-разному и чаще всего не знают, как видит данную ситуацию оппонент. Люди при объяснении поступков других людей (но не своих собственных) переоценивают роль чужих личностных качеств и недооценивают роль

ситуативных обстоятельств. Например, ЗДВР думает о классном руководителе: «Она всегда вовремя ничего не делает, поэтому она не пришла на семинар». В действительности у учителя внезапно возникли серьёзные домашние проблемы, и она вот-вот позвонит и спросит разрешение отсутствовать.

Конфликты, возникающие по любым причинам, протекают особенно остро, если стороны не владеют навыками партнёрского общения. Выбор стиля общения во многом предопределяет возможность партнёров понимать друг друга.

Что углубляет конфликт?

Неконструктивные способы ведения разговора, выражение внешне негативных переживаний, злости, раздражения; то, что принято называть «барьерами общения».

К ним относятся:

- *Негативные оценки и ярлыки* (оскорбления): «Вы всё врётё!», «Вы не можете понять простых вещей», «Не вашего ума дело» и пр. Негативные оценочные высказывания провоцируют противодействие, желание партнёра противостоять.
- *Советы, когда их не просят*: «Мой вам совет, сделайте, как я сказал», «Не советую вам меня злить» и др. Совет следует давать только в тех случаях, когда вас об этом просят, в других случаях совет вызывает у партнёра чувство протеста.
- *Вопросы* (на которые не нужно отвечать или невозможно ответить): «Что вы здесь делаете?», «Кто вы такой?», «Вы в своём уме?». Любой вопрос предполагает ответ, но эти вопросы ответа не требуют, предполагается, что сам партнёр поймёт, как вы злы, обижены, волнуетесь. В ситуации конфликта партнёр вряд ли захочет понять ваше состояние и, вероятнее всего, попытается прекратить разговор вопросами, например: «А вам какое дело?»
- *Приказы*: «Прекратите меня злить!», «Замолчите!», «Прекратите плакать!». Человек, отдающий приказы, демонстрирует своё превосходство, право распоряжаться, что вызывает чувство протеста и желание оспорить приказ.

- *Обобщения, глобальные выводы из единичных случаев:* «Меня никто не любит», «Ничего хорошего в школе я не видела» и т. п. Сильные эмоции заставляют человека делать поспешные выводы.
- *Ирония, язвительность:* «Ну, вы у нас героиня!», «Вы просто писаная красавица». В ситуации конфликта ирония и язвительность могут обидеть партнёра, будут восприниматься как оскорбление, особенно если самооценка партнёра завышенная или заниженная.

Какие главные правила выхода из конфликтов?

- Прошрое и будущее оставьте в покое, находите конкретное решение в этой конкретной ситуации; *(полезна фраза: «Давайте будем говорить о том, что сейчас».)*.
- Сначала объективно опишите ситуацию и содержащуюся в ней проблему так, как вы её видите; дайте возможность оппоненту описать своё видение ситуации; *(фраза: «Я вижу эту ситуацию так и так. А вы как?»)*.
- Сообщайте о своём эмоциональном состоянии, о позитивных и негативных чувствах; отделяйте эмоциональное состояние от решаемых задач; *(«Я расстроена, но надо...»)*.
- В ситуации возникновения спонтанной вспышки партнёра не отвечайте тем же, ждите, пока он (партнёр) остынет; извинения за испытываемые чувства не требуются.
- Подчёркивайте общность, сходство интересов — своих и партнёров, проявляйте интерес к проблемам партнёра, признавайте свою неправоту; *(«Мы вместе можем и тогда...»)*.
- Предлагайте конкретные варианты выхода из ситуации; *(«Давайте попробуем так. Или так...»)*.
- Спросите у партнёра, видит ли он какое-либо другое решение возникшей проблемы; *(«А как вы хотели бы сделать?»)*.

Процесс выработки соглашения должен быть гибким, то есть видоизменяться по ходу обсуждения спорных вопросов.

Одной из технологий, позволяющих конструктивно разрешать различные конфликты, вести переговоры в русле сотрудничества и ориентировать их на результат типа «выигрыш — выигрыш», является медиация (от англ. *mediate* — посредничать).

Медиация представляет собой метод разрешения конфликта путём переговоров спорящих сторон *при участии третьего человека — нейтрального посредника*.

Результатом работы посредника является соглашение сторон, благодаря которому клиенты уверены, что их интересы будут удовлетворены. (Действительно, такие соглашения выполняются обеими сторонами в более чем 70 % случаев, в то время как судебные решения в среднем выполняются лишь в 30 %.)

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем. Это особенно важно при разрешении конфликтов организации, когда от отношений между коллегами по работе зависит результат деятельности организации, школы в целом.

У медиации есть свои принципы.

Первый принцип — **добровольное** согласие на участие третьей стороны. Задача посредника — организовать процесс переговоров таким образом, чтобы стороны действовали эффективно в достижении своих интересов, нарушенных в результате возникшего конфликта. Но ответственность за результаты — соглашение, которое принимают стороны, полностью принадлежит участникам конфликта.

Второй важный принцип медиации — **конфиденциальность** (*посредник не должен «выносить сор из данной избы»*).

Третий принцип медиации — *нейтральность, беспристрастность (не вставать на чью-то сторону, даже тогда, когда она явно симпатична, а быть «между»)*.

Этапы медиации:

- знакомство участников с посредником и сообщение посредника о своей компетентности;

- сообщение участникам правил переговоров;
- предоставление по очереди участникам возможности высказаться по поводу своего видения конфликта;
- предложение сторонам обсудить услышанное и назвать чувства, которые у них при этом возникают; главная задача на этом этапе — достижение совместно принимаемой сторонами формулировки проблем;
- выработка и обсуждение сторонами предложений (посредник обобщает наиболее удачные, конструктивные предложения);
- подготовка соглашения и обсуждение мер, которые могут быть предприняты в случае нарушения соглашения. Неплохо бы такое соглашение записать.

Посредник при работе слушает, повторяет услышанное, не перебивает, проясняет спорные моменты, стимулирует участников к расширению информации, предлагает варианты решений, достигает соглашения, не ищет правого, а ищет эффективное решение.

Профессионализм посредника предполагает следующие умения:

- быть серьёзным, но вместе с тем «тёплым» и «позитивным»;
- демонстрировать доверие к обеим сторонам конфликта;
- не вовлекать других и самому не вовлекаться в конфликт;
- не давать советов;
- не навязывать свои идеи для поиска решения.