**РУКОВОДСТВО ДЕТСКИМИ ГРУППАМИ И КОЛЛЕКТИВАМИ**

**ОБУЧЕНИЕ ДЕТЕЙ ОБЩЕНИЮ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЛЮДЬМИ**

Стиль и методы руководства детскими группами и коллективами должны отличаться от приемов руководства коллективами взрослых людей, так как в качестве основной задачи в управлении детскими группами и коллективами ставится задача обучения и воспитания у детей умений и навыков группового взаимодействия. Существуют и возрастные особенности руководства детскими коллективами, отражающие специфику возрастной психологии и обеспечивающие преемственность в развитии соответствующих коммуникативных умений.

Практически организуя работу детских групп и коллективов, педагог должен преследовать следующие цели:  
1. Научить детей правильно распределять между собой роли в совместной деятельности и выполнять свои ролевые обязанности.  
2. Научить детей быть руководителями в групповой деятельности.  
3. Научить детей подчиняться заданным правилам совместной работы, быть также и хорошими исполнителями.  
4. Научить детей умело общаться друг с другом, устанавливать и поддерживать хорошие деловые взаимоотношения.  
5. Научить детей создавать в группе эмоционально благоприятные личные взаимоотношения.  
6. Научить каждого ребенка быть независимым в группе или коллективе, преследуя собственные цели, в то же самое время не ущемлять интересов других членов группы.   
7. Научить детей умело вести дискуссию, высказываться самим и слушать других, доказывать свою правоту и признавать правильность позиций других людей.  
8. Научить детей снимать конфликты в сфере личных и деловых межличностных отношений.

Обучение правильному распределению обязанностей предполагает проведение систематической разъяснительной работы, направленной на то, чтобы убедить детей в том, что коллективная деятельность, построенная на основе разделения функций, их специализации и кооперации, координации усилий членов группы, является прогрессивной. При правильной организации такая работа идет на пользу всем без исключения людям, порождая значительный материальный выигрыш, обеспечивая социальную и моральную поддержку и способствуя развитию каждого как личности. Это происходит тогда, когда группа или коллектив не доминируют над личностью, не ущемляют ее интересов и не подавляют ее. Следует особо подчеркнуть значимость каждой роли в группе для развития индивида как личности, необходимость ролевой взаимозаменяемости, при которой каждый имеет право и возможность побывать в различных социально-психологических ролях. Результатом такой работы должно стать научение детей самостоятельному распределению обязанностей в группе, решение этой задачи без вмешательства взрослых.  
Две самые важные роли, которые встречаются практически во всех организованных группах детского типа,— это *роли руководителя и исполнителей.* Их выполнению в первую очередь необходимо обучить детей. Ребенку прежде всего нужно показать, как собрать детей, распределить между ними обязанности, добиться того, чтобы каждый из них хорошо понял и принял свою роль. Следующий этап обучения преследует цель усвоения функций по координации, контролю совместной деятельности, подведению ее итогов. Сначала взрослому нужно научить ребенка подчиняться ему, а затем — своим товарищам, причем необходимо следить за тем, чтобы от внешнего контроля за своей деятельностью ребенок постепенно переходил к внутреннему самоконтролю, от добросовестного выполнения обязанностей в присутствии других людей к добросовестному их исполнению наедине с самим собой. Не менее важно своевременно научить детей подчиняться другим и быть хорошими исполнителями своих обязанностей внутри социальной группы. Важным моментом обучения исполнительской деятельности является научение следованию заданным в группе или коллективах правилам поведения. Большую пользу в этом плане ребенку может принести включение его в групповую работу, предполагающую строгое следование различным правилам, варьирование время от времени самого характера этих правил, действующих в группе.  
Обучение *деловому общению с* целью поддержания эффективного взаимодействия предполагает развитие у ребенка умения менять стратегию и тактику внутригруппового поведения в зависимости от ситуации и особенностей партнера по совместной деятельности, гибко приспосабливаться к нему. Для этого ребенок должен быть готов взять на себя разные роли в группе, а при необходимости—обязанности товарищей по деятельности, научиться действовать решительно, быстро и уверенно в любой ситуации.  
Важным условием хорошего делового взаимодействия являются благоприятные личные взаимоотношения членов группы. Поэтому Детей необходимо также учить устанавливать хорошие личные контакты, располагать к себе людей, создавать и поддерживать у них хорошее настроение. Это требует усвоения детьми приемов эмоционально благоприятного *межличностного общения.*  
Особую педагогическую задачу составляет воспитание у ребенка способности *оставаться и в коллективе свободной, независимой* *личностью,* не обезличиваться и не утверждать свое личное «Я» за счет свободы и подавления личностей в других людях, нарушая их интересы. Практическое решение данной проблемы иногда осложнено тем, что не каждый взрослый человек в состоянии вести себя так как положено, готов стать примером и образцом для подражания со стороны детей.  
В совместной деятельности у людей нередко возникают споры, дискуссии, противоречия во взглядах, могущие, если их своевременно не снять, перерасти в конфликт, завести совместную деятельность в тупик. Имея в виду природную импульсивность детей, их эмоциональную экспансивность и несдержанность, неумение контролировать свои действия и поступки, важно как можно раньше научить детей *следовать определенным правилам в спорах и дискуссиях —* таким, которые предупреждают возникновение конфликтных и тупиковых ситуаций в совместной деятельности. Таковы общие цели психолого-педагогической работы с детскими группами и коллективами. Обсудим теперь возможность их практической реализации в работе с детьми разного возраста.  
Мы знаем, что первый явно выраженный интерес к сверстникам дети начинают проявлять уже в раннем возрасте. Начиная с этого времени у них уже можно воспитывать полезные формы группового поведения, обучать необходимым коммуникативным умениям и навыкам. Что же касается усвоения детьми ролевых форм поведения, то оно может стать эффективным начиная примерно с дошкольного возраста, когда у детей впервые появляются сюжетно-ролевые игры. Важно не просто наблюдать за тем, как естественно развивается этот процесс, но и разумно им управлять, вводя новые сюжеты и изменяя правила взаимодействия. В старшем дошкольном возрасте у детей вполне могут воспитываться навыки организаторской и исполнительской деятельности, самостоятельность в распределении ролей, прав и обязанностей.  
Младший школьный возраст в социально-психологическом, воспитательном отношении был до сих пор своеобразным «белым пятном». Психологи и педагоги много рассуждали на тему о том, как обучать детей этого возраста и строить их учебную деятельность, но мало представляли воспитание личности в данном возрасте, особенно в групповых условиях. Между тем умелое управление детскими группами и коллективами может дать весомые воспитательные результаты. В младшем школьном возрасте можно и нужно, например, обучать детей гибкости общения с целью поддержания эффективного делового взаимодействия друг с другом. Этот же возраст вполне подходит для формирования у детей умения устанавливать и поддерживать эмоционально положительные личные взаимоотношения с людьми. В это время можно научить ребенка быть независимым, следовать своим целям в коллективном взаимодействии и в то же самое время уважать интересы других.

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ДЕТСКИХ ГРУППАХ И КОЛЛЕКТИВАХ  
Управление межличностными отношениями в детских группах и коллективах составляет педагогическую задачу повышенной значимости. Большая роль межличностным отношениям в детском возрасте отводится потому, что в эти годы происходит активный процесс становления личности, а межличностные отношения представляют собой наиболее эффективное средство управления развитием личности.  
В социально-психологически зрелых группах и коллективах, т. е. в таких объединениях детей, которые заняты какой-либо серьезной совместной деятельностью, существуют два основных вида отношений: *деловые* и *личные.*

Что же входит в понятие системы деловых отношений? Какова их база и условия оптимального формирования в детских группах? К *деловым отношениям* в группах детей можно отнести те, которые складываются в игре, учении и труде — основных видах совместной Деятельности детей. Сюда входят руководство, подчинение, распределение обязанностей, координация действий, составление планов и программ, их обсуждение и реализация, подведение итогов, оказание взаимопомощи и др. В каждом подвиде деловых отношений формируется и развивается то или иное социально полезное личностное качество или группа таких качеств. Например, включение ребенка в руководство детским коллективом способствует становлению у него практического интеллекта и ответственности, более глубокого понимания интересов других людей и умения учитывать их на практике. Выполнение в группе роли подчиненного развивает у ребенка дисциплинированность, а личное участие в распределении обязанностей формирует у него более широкий взгляд на проблему деловых связей и отношений людей, тренирует наблюдательность и память.

*Личные взаимоотношения детей* могут создаваться в группах детей, начиная с раннего возраста, причем формирование и укрепление нравственных отношений в детских группах должно находиться на первом месте по сравнению с деловыми взаимоотношениями. Такая постановка вопроса объясняется тем, что сами по себе деловые отношения автоматически не несут нравственное начало, а если человеческие взаимоотношения не основываются на высокой нравственности, то могут привести к формированию и укреплению отрицательных личностных свойств у ребенка.

Поскольку главной задачей развития отношений становится укрепление и обогащение их нравственной основы, то задача педагога сводится к тому, чтобы в виде нормативов и образцов задавать и действенно поддерживать необходимые нормы нравственности, реализуя их в системе детских групповых межличностных отношений. Важнейшими из них являются порядочность, доброта, ответственность, сочувствие, готовность прийти на помощь.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕТСКОЙГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ни одна из идей, которые высказывались в двух первых параграфах этой главы, не будет успешно реализована без должной организации деятельности детских групп и коллективов. Эта организация должна быть такой, чтобы объективно создать оптимальные условия для научения и воспитания личности, для приобретения ею тех положительных качеств, о которых говорилось выше. Каковы же эти условия и какой, исходя из них, должна быть совместная деятельность детей?  
Первое такое условие — *обеспечение каждому члену детской группы или коллектива возможности для активного участия во всех ее делах.* Второе условие — *получение богатого и разнообразного опыта общения и совместной деятельности в группах.* Третье условие — *использование в группах или коллективах таких норм и правил взаимодействия, которые интересы личностного развития детей ставят на первый план.* Четвертое условие — *воссоздание в практической деятельности детских групп и коллективов той социальной реальности, с которой дети, став взрослыми, обязательно должны будут столкнуться.* Деятельность развивающих детских групп и коллективов следует организовывать таким образом, чтобы постепенно готовить детей к взрослой жизни. Пятое условие — *выявление задатков ребенка и превращение их в способности.*  
Первое из обозначенных условий может быть выполнено лишь тогда, когда *количество участников в детской группе относительно невелико,* т. е. такое, которое позволяет каждому члену группы свободно вести себя и с полной отдачей сил включиться в совместную деятельность. Практика показывает, что оптимальной по составу является группа численностью от 3 до 7 человек. Объясняется это тем, что группа данной величины обеспечивает активное участие каждого человека в совместной деятельности, позволяя вместе с тем наилучшим образом распределить обязанности между членами группы и скоординировать их действия.  
Для того чтобы выполнить второе условие, рекомендуется *систематически изменять состав и распределение ролей в детских группах.* Это позволяет детям получать богатый и разнообразный опыт общения, усваивать различные формы ролевого поведения, вырабатывать нужные и достаточно гибкие коммуникативные умения и навыки. Чем меньше возраст детей, тем меньшей по величине должна стать группа, в которой все это происходит. Например, для детей раннего и дошкольного возраста можно рекомендовать создание групп по 2—4 человека в каждой, для детей младшего школьного возраста — 3—5 человек, для подростков и юношей — группы по 5—7 человек. Благодаря постепенному увеличению размера группы с возрастом задачи, которые детям приходится решать, становятся сложнее, и это обогащает опыт их межличностного общения.  
Сошлемся в этой связи только на один пример. Для того чтобы успешно взаимодействовать друг с другом, члены группы должны установить хорошие личные взаимоотношения. Если в группе, состоящей из двух человек, таких отношений всего одна пара, а в группе из трех человек — шесть пар, то в группе из пяти и семи человек их соответственно будет уже тридцать и сорок два.  
Третье из названных условий будет соблюдено, если *отношения между группой и каждым отдельно взятым ее членом будут строиться на равноправной, демократичной основе.* Это в данном случае означает, что каждый ребенок в группе получает такие же права, как группа в целом, и если его мнение расходится с мнением большинства других членов группы, то за самим ребенком остается право поступить в том или другом случае по-своему.  
Нередко то, чем на практике заняты детские группы и коллективы, бывает достаточно интересно для детей как развлечение, но настолько оторвано от социальной действительности и взаимоотношений взрослых людей, что практически не готовит ребенка к жизни. Для того чтобы коллективные формы детского существования стали для них настоящей школой жизненной подготовки, необходимо обеспечить выполнение четвертого условия. Здесь без активной помощи взрослых, без совместной творческой работы социологов, психологов и педагогов, по-видимому, не обойтись. Составляя программу коллективного воспитания детей, необходимо позаботиться о том, чтобы в нее вошли *групповые дела, связанные с решением наиболее сложных жизненных проблем.* В их число обязательно должны органически войти те виды совместной деятельности детей, в которых решаются проблемы нравственного, политического, экономического и культурного характера. Виды деятельности, в которые практически включаются дети, должны не только готовить их к жизни, но психологически развивать. В общении со сверстниками ребенок не просто удовлетворяет свои потребности — такая единственная функция совместной деятельности не имела бы особой ценности, но развивается, а настоящее развитие возможно лишь в процессе постановки и решения разнообразных задач. Детские группы и коллективы, по крайней мере в учреждениях учебно-воспитательного типа, должны создаваться для решения определенных, развивающих задач и находиться в зоне ближайшего (потенциального) развития ребенка.

**РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ДЕТСКИХ ГРУППАХ И КОЛЛЕКТИВАХ**

Теперь мы подошли, пожалуй, к самым сложным и ответственным вопросам: о развитии детей в группах и коллективах и о разумном педагогическом руководстве этим процессом. Сложность поставленных вопросов состоит в том, что группа или коллектив могут оказывать двойственное, как положительное, так и отрицательное влияние на личность, и важно усилить первое, сведя к минимуму второе.  
Вне общения со взрослыми людьми и другими детьми ребенок вряд ли приобретет нужные ему человеческие качества. Следовательно, коллектив ему необходим. Но коллектив, как мы выяснили ранее, при наделении его слишком большими полномочиями и властью над личностью, а также при недостаточно высокое уровне собственного развития ребенка может препятствовать его дальнейшему росту. Педагог на практике сталкивается, таким образом, со сложной задачей: как, управляя развитием самого коллектива, усиливать его положительное и уменьшать возможное отрицательное воздействие на личность ребенка.  
Для того чтобы положительно и разносторонне влиять на личность ребенка, детский коллектив должен жить достаточно разнообразной жизнью, включающей виды деятельности, способствующие развитию личности. На практике большинство детских коллективов чаще всего заняты одним, реже двумя и очень редко тремя разными видами деятельности. В них ребенок не в состоянии получить возможность для разностороннего личностного развития. Тогда остается один выход: *сделать ребенка активным участником сразу нескольких детских коллективов, занятых различными видами деятельности и в совокупности обеспечивающих ребенку нужное разнообразие личностного роста.*  
Это не есть единственно возможное и оптимальное решение проблемы, так как в пределах доступного для ребенка социального окружения не всегда находится нужное количество разнообразных по содержанию деятельности детских объединений. Тогда можно сделать так, чтобы ребенок непосредственно участвовал в работе двух, максимум — трех детских коллективов, каждый из которых, в свою очередь, занимался бы двумя-тремя различными видами деятельности, взаимодополняющими друг друга в их влиянии на личностное развитие ребенка. Участвуя в деятельности каждого из них, ребенок будет иметь возможность приобретать достаточное количество различных полезных личностных свойств, причем в зависимости от его собственных способностей и склонностей. Разумно, чтобы каждым детским коллективом в этом случае руководили два-три педагога — специалисты в различных областях человеческой деятельности.

**РУКОВОДСТВО ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

СТИЛЬ И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ

Методами руководства называются принятые в обществе на данном этапе его развития законные способы воздействия руководителей на подчиненных им людей с целью побуждения их к определенным действиям. Наиболее известные из методов руководства — это административные, экономические, правовые, морально-психологические. При использовании *административных* методов акцент ставится на имеющейся у руководителя официальной или неофициальной власти над людьми. Преобладание в руководстве *экономических методов* характеризуется широким применением материальных стимулов. *Правовые методы* воздействия связаны со знанием и использованием Руководителем законов в обращении с людьми. Морально-психологические — это средства воздействия, характеризующиеся непосредственным обращением руководителя к нравственности, совести, порядочности, морали, чувству долга, сострадания и т. п.  
Методы и стиль руководства связаны друг с другом и относительно независимы друг от друга. Их взаимосвязь выражается в том, что доминирование в обществе одного из методов руководства сопровождается, как правило, преобладанием близкого к нему по существу стиля руководства. Например, при административно-командной системе предпочтение отдается авторитарному, или директивному, стилю руководства. В условиях господства экономических и правовых методов на первый план выступает демократичный стиль руководства.  
Иногда стиль руководства понимают как индивидуально своеобразное применение руководителем разных стилей руководства, и это подчеркивает их относительную независимость. Обращение, например, к авторитарному стилю руководства не есть непременный признак возврата к административно-командной системе. Проблема поиска и выбора оптимального стиля руководства педагогическим коллективом не решается путем простого предпочтения какого-либо из стилей руководства перед остальными.  
Существуют три аспекта практической оценки характера какого-либо конкретного стиля руководства: *авторитарность, демократичность* и *либеральность.* Соответствующие аспекты можно усмотреть в действиях любого руководителя, если их прослеживать в течение достаточно длительного периода времени. По доминированию одного из этих аспектов практические стили руководства соответственно обозначают как авторитарный, демократичный или либеральный. Определения каждого из них уже были раскрыты в первой книге учебника, поэтому мы остановимся только на вопросе о том, каким должен быть стиль руководства педагогическим коллективом.  
Каждый из трех названных аспектов стиля руководства имеет свои достоинства и недостатки. *Авторитарность,* например, позволяет поддерживать в коллективе порядок и дисциплину. Нередко она обеспечивает слаженную и успешную работу коллектива в экстремальных условиях, при наличии конфликтов и недостаточной опытности членов коллектива в профессиональном и межличностном планах (установление друг с другом нормальных деловых и личных отношений). Вместе с тем авторитарность в действиях руководителя, особенно когда ему доверено возглавлять педагогический коллектив, является весьма нежелательной с точки зрения возможных отрицательных последствий применения данного стиля руководства. При авторитарном руководителе подавляется индивидуальность педагога, сдерживается проявление инициативы и самостоятельности, существенно снижается творческая — учебная и воспитательная — отдача в педагогической деятельности. Авторитарный стиль руководства в педагогическом плане имеет больше недостатков, чем достоинств, и к нему необходимо обращаться только в исключительных случаях. Однако совершенно избавиться от элементов авторитарности тоже, по-видимому, невозможно, особенно в тех случаях, которые касаются руководства делами в школе или в каком-либо ином учебно-воспитательном учреждении. Время от времени в любом коллективе, в том числе в педагогическом, могут возникать ситуации, требующие наведения дисциплины и порядка.  
В целом же *демократичность* в действиях руководителя выглядит гораздо более привлекательной, чем авторитарность. Демократичный стиль руководства создает наиболее благоприятные условия для обучения и воспитания детей и для самосовершенствования деятельности педагога. Люди, работающие в демократично руководимом коллективе, чувствуют себя гораздо более удовлетворенными, а межличностные противоречия и конфликты, возникающие между ними, как правило, легко и быстро разрешаются. Демократичность отношений между педагогами обычно переносится и на учащихся. Их взаимоотношения с учителями, сверстниками и родителями также становятся более демократичными, и от этого несомненно выигрывает весь учебно-воспитательный процесс. Демократичный стиль руководства способствует нахождению эффективного решения многих сложных проблем, возникающих перед педагогическими коллективами, препятствующих проявлениям некомпетентности, своеволия, волюнтаризма, других отрицательных тенденций со стороны руководителя. Эти тенденции нигде не могут принести такого большого вреда, как в области воспитания и обучения детей.  
У демократичного стиля руководства педагогическим коллективом при всех его достоинствах есть и некоторые недостатки. Одним из них являются большие потери времени, затрачиваемого на обсуждение разных точек зрения, на межличностное общение на темы, напрямую не связанные с основным содержанием деятельности коллектива. Демократичный стиль руководства педагогическим коллективом можно рекомендовать в большинстве случаев жизни, но далеко не всегда. Иногда есть смысл, имея в виду достоинства авторитарного стиля руководства, временно заменить им демократичный стиль руководства.  
*Либеральный стиль* для педагогического коллектива, пожалуй, больше подходит, чем для многих других коллективов, и главная его педагогическая ценность состоит в том, что данный стиль руководства предоставляет максимум творческой самостоятельности Членам коллектива. Но у него имеется существенный недостаток: при этом стиле руководства отсутствуют порядок и дисциплина в коллективе, поэтому на практике либеральный стиль руководства желательно сочетать с некоторыми временными и к месту используемыми авторитарными тенденциями.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И УСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТОВ  В РАБОТЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

 В зависимости от степени благоприятности их исходов можно выделить пять способов поведения людей в конфликтных ситуациях:  
Сотрудничество, компромисс, избегание, уступка, соперничество. *Сотрудничество —* это такая форма поведения, которая не допускает не только возникновения конфликта как такового, но и противоречия. Стороны, между которыми появляется такое противоречие, активно приступают к его устранению, к поиску совместного решетя, которое бы полностью устроило всех, и не прекращают своих действий до тех пор, пока такое решение не будет найдено.  
*Компромисс* представляет собой способ поведения, при котором быстро находится нужное решение, в основном устраивающее обе стороны, но за счет некоторых уступок. *Избегание* характеризуется уодом от конфликтогенных ситуаций. *Уступка* представляет собой указ от борьбы в пользу другого лица. *Соперничество —* это прямая конфронтация, при которой ни одна из сторон не желает уступать другой ни в чем.  
В работе педагогических коллективов межличностные конфликты неизбежны. Однако здесь они особенно опасны, так как неблагоприятно сказываются на качестве обучения и воспитания детей. Необходимо отличать конфликты от противоречий и расхождений bо взглядах педагогов, которые, напротив, нередко полезны для обучения и воспитания. При различных позициях учителей и воспитателей, не касающихся принципиальных вопросов обучения и воспитания, дети получают возможность ознакомиться с разными точками зрения и сталкиваются с необходимостью выбирать, принимая самостоятельные решения, что положительно сказывается на их интеллектуальном и личностном развитии. Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей и воспитателей во всем, а чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов.  
Конфликты можно разделить на две основные группы: *деловые.* и *личностные.* Первые возникают на почве несовпадения мнений  и поступков членов коллектива при решении ими проблем делового характера, а вторые — на основе противоречий в личностных интересах. *Деловые* конфликты могут возникать, например, по поводу не совпадения взглядов на режим работы, загрузку, методы преподавания и обучения, по разным другим причинам, связанным с содержанием и условиями профессиональной деятельности. *Личностные* конфликты могут касаться восприятия и оценки людьми друг друга реальной или кажущейся несправедливости в оценке их действий результатов работы и т. п.  
Большинство конфликтов по своей природе субъективны и имеют в основе одну из следующих психологических причин:  
— недостаточно хорошее знание человека;  
— неправильное понимание его намерений;  
— неверное представление о том, что он на самом деле думает  
— ошибочная интерпретация мотивов совершенных поступков  
— неточная оценка отношения данного человека к другому. Возникновение любой из этих причин, любого их сочетания приводит на практике к унижению достоинства человека, порождает с его стороны справедливую реакцию в форме обиды, которая, в свою очередь, вызывает такую же реакцию невольного обидчика, причем ни тот, ни другой человек не в состоянии понять и осознать причины взаимно неприязненного поведения. Такова типичная динамика развития конфликтной ситуации с ее психологической стороны обычно заводящая нормальные человеческие отношения в тупик, и которого люди не в состоянии самостоятельно выйти, так как каждый из участников полагает, что сам он не является причиной возникшей конфликтной ситуации. Складывается своеобразный порочный круг, выбраться из которого можно только единственным способом: осознать, что весь конфликт с самого начала основан на недоразумении, что люди, вовлеченные в него, сознательно не ставили перед собой цель обидеть друг друга.  
Конфликты такого рода можно предупреждать и снимать следующим образом. Во-первых, прежде чем реагировать на действия другого лица, необходимо выяснить, почему данный человек поступает так, а не иначе. Особенно важно подобным образом вести себя руководителю коллектива, поскольку он помимо прочего является еще образцом для подражания со стороны подчиненных. Во-вторых, необходимо побудить участников конфликта на установление прямого контакта друг с другом, на открытое, непредвзятое обсуждение и совместный анализ сложившейся ситуации. Это требует от руководителя большой индивидуальной работы, проводимой с каждым из участников конфликтной ситуации, их предварительной психологической подготовки к общению друг с другом, взаимного положительного настроя, рассчитанного на то, чтобы снять возникший конфликт.  
Иногда и такие меры не помогают. Тогда остается одно средство: создать конфликтующим людям такие условия для работы, чтобы длительное время они не контактировали друг с другом. К такой мере приходится прибегать тогда, когда конфликт порожден какими-либо трудноустранимыми объективными причинами, не зависящими от людей. Например, два или несколько членов педагогического коллектива одновременно могут претендовать на получение единственной награды, и нет способа сделать так, чтобы удовлетворить обе стороны полностью. Обсуждение и принятие решений по вопросам подобного рода рекомендуется делать гласным.  
Конфликты личностного плана предупреждать и устранять труднее, чем деловые, так как они основываются на глубоких внутренних противоречиях, которые связаны с чертами характера, со взглядами на жизнь, с убеждениями и социальными установками. Если значительная часть деловых конфликтов все же может быть решена путем сотрудничества или компромисса, то большая часть личностных конфликтов решается избеганием или уступкой. В случае возникновения конфликта на личностной почве руководителю целесообразно избрать такую тактику поведения, в результате которой конфликтующие стороны будут учиться если не принимать, то по крайней мере признавать возможность существования другой точки зрения, отличной от их собственной.