



## **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

**Дворникова Лала Азеровна**

студентка 2 курса факультета дефектологии и естественно-научного образования

**Андреева Елена Анатольевна**

старший преподаватель кафедры общей и возрастной психологии

ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт»,

Ставрополь, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию взаимосвязи эмоционального интеллекта (ЭИ) и эффективности управления конфликтами в контексте педагогической психологии – прежде всего в школьной среде, включая конфликты между учениками, между учениками и учителями, а также внутри педагогического коллектива. В работе раскрыты ключевые компоненты ЭИ – самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки и внутренняя мотивация и показана их роль в предотвращении эскалации конфликтов. Кроме того, проанализированы типичные конфликтные ситуации в школе и способы их разрешения с учётом уровня ЭИ участников. На основе полученных данных предложены практические рекомендации по развитию ЭИ для разных участников образовательного процесса. Теоретическая база исследования опирается на концепции эмоционального интеллекта П. Сэловея, Дж. Мэйера и Д. Гоулмана, а также на модели управления конфликтами К. Томаса и Р. Киллмана. Полученные результаты могут быть полезны школьным психологам, педагогам, методистам и администраторам образовательных учреждений при разработке программ по развитию эмоциональной компетентности и профилактике конфликтов.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект (ЭИ), управление конфликтами, педагогическая психология, школьная среда, конфликты в образовании, самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки, внутренняя мотивация, профилактика конфликтов, эмоциональная компетентность, взаимодействие «ученик – учитель», педагогический коллектив, стратегии разрешения конфликтов, развитие ЭИ, психолого-педагогическое сопровождение.

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT**

**Dornikova Lala Azerovna**

second-year student at the Faculty of Defectology and Natural Science Education

**Andreeva Elena Anatolievna**

senior Lecturer at the Department of General and Developmental Psychology,

Stavropol State Pedagogical Institute, Stavropol, Russia

**Abstract.** The article is devoted to the study of the relationship between emotional intelligence (EI) and the effectiveness of conflict management in the context of educational psychology — primarily in the school environment, including conflicts between students, between students and teachers, as well as within the teaching staff. The paper reveals the key components of EI — self-awareness, self-regulation, empathy, social skills, and intrinsic motivation — and demonstrates their role in preventing conflict escalation. In addition, typical conflict situations in schools and ways to resolve them are analysed, taking into account the EI level of the participants. Based on the obtained data, practical recommendations are proposed for developing EI among various participants in the educational process. The theoretical foundation of the study draws on the concepts of emotional intelligence by P. Salovey, J. Mayer, and D. Goleman, as well as on the conflict management models by K. Thomas and R. Kilmann. The findings may be useful for school psychologists, teachers, instructional designers, and educational administrators when developing programmes for enhancing emotional competence and preventing conflicts.

**Keywords:** emotional intelligence (EI), conflict management, educational psychology, school environment, conflicts in education, self-awareness, self-regulation, empathy, social skills, intrinsic motivation, conflict prevention, emotional competence, student-teacher interaction, teaching staff, conflict resolution strategies, EI development, psychological and pedagogical support.

Что такое эмоциональный интеллект? На первый взгляд, это что-то неосозаемое — не как математические способности или эрудиция. Но на деле мы сталкиваемся с ним каждый день: когда чувствуем, что друг расстроен, хотя он об этом не говорит; когда удерживаемся от резкого ответа в разгар спора; когда находим нужные слова, чтобы поддержать кого-то.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) — это не просто «быть добрым» или «хорошо чувствовать других». Это комплекс навыков, позволяющих распознавать, понимать и управлять эмоциями как своими, так и чужими. Он помогает нам ориентироваться в сложных межличностных ситуациях, принимать взвешенные решения и строить крепкие отношения.

Как ЭИ помогает управлять конфликтами? Всё начинается с самосознания: когда мы осознаём собственные эмоции, то можем вовремя заметить, что обстановка накаляется. Это позволяет не дать негативным чувствам — гнев, обида, раздражение, взять верх над рассудком. Вместо автоматической реакции появляется пауза, в которой можно выбрать более взвешенный подход.

Но мало осознать эмоции — важно уметь ими управлять. Именно здесь вступает в игру саморегуляция: способность сохранять хладнокровие и не поддаваться импульсам. Благодаря ей человек не усугубляет конфликт резкими словами или необдуманными действиями, которые потом могут вызвать сожаление. Вместо того чтобы выплеснуть раздражение, он находит способ



выразить свои мысли спокойно и чётко – так, чтобы его услышали, а не отвернулись из-за агрессивные тона.

Не менее значима и эмпатия – умение поставить себя на место другого человека. Когда мы пытаемся понять мотивы оппонента и увидеть ситуацию его глазами, противостояние уже не кажется непримиримым. Эмпатия снижает градус напряжения: вместо «он делает это мне назло» появляется мысль «возможно, у него есть причины так поступать, и они не обязательно связаны со мной». Это открывает дорогу к диалогу, а не к обмену обвинениями.

Однако даже понимание и контроль эмоций не приведут к результату без развитых социальных навыков. Умение слушать активно, задавать уточняющие вопросы, выстраивать конструктивный диалог и доносить свою позицию без агрессии – вот что превращает конфликт в поиск решения. Такие навыки помогают находить точки соприкосновения и двигаться к компромиссу, а не заикливаться на различиях [1].

Наконец, важную роль играет мотивация. Если внутренняя установка человека – не «победить любой ценой», а найти взаимовыгодное решение, это кардинально меняет ход конфликта. Ориентация на сотрудничество побуждает искать варианты, которые учитывают интересы обеих сторон, а не просто доказывают чью-то правоту. В итоге вместо истощающего противостояния получается продуктивное обсуждение, после которого отношения не разрушаются, а, напротив, могут стать крепче.

Представьте обычный урок математики. Учитель объясняет новую тему, а один из учеников, Саша, громко перебивает: «А зачем нам это вообще нужно? Мы это никогда в жизни не используем!» Класс хихикает, атмосфера накаляется.

Если у учителя низкий уровень ЭИ, он может отреагировать импульсивно: резко осадить ученика, пристыдить перед всем классом или даже выставить из кабинета. В результате Саша чувствует себя униженным, его обида и злость только растут, а остальные ученики либо пугаются, либо воспринимают это как развлечение. Конфликт не разрешён, он загнан вглубь и может вылиться в новые проблемы позже.

Но если учитель обладает развитым ЭИ, картина будет иной. Он заметит свои эмоции (раздражение, желание осадить наглеца), но не даст им управлять собой. Проявит эмпатию: поймёт, что Саша, возможно, просто не понимает связи теории с реальной жизнью или боится не справиться с новой темой. Вместо резкой реакции учитель спокойно скажет: «Хороший вопрос, Саша. Давай после урока обсудим, где это применяется, мне будет интересно твоё мнение». Так он и сохранит авторитет, и покажет уважение к ученику, и направит энергию класса в конструктивное русло [2].

Другой пример – конфликт между учениками. Две подруги, Катя и Лиза, вместе готовились к выступлению на школьном концерте. В день выступления Катя вдруг заявляет: «Я передумала,



не буду выступать. Ты без меня справишься». Лиза в шоке, она расстроена и обижена, начинает кричать на Катю: «Ты предательница! Я на тебя рассчитывала!»

При низком ЭИ у обеих девочек ситуация может перерасти в настоящую ссору с взаимными обвинениями, слезами и испорченным настроением у всех вокруг. Катя в ответ на крики замкнётся, Лиза обидится ещё сильнее – дружба под угрозой.

Но если хотя бы одна из девочек обладает развитым эмоциональным интеллектом, она сможет изменить ход событий. Например, Лиза, несмотря на обиду, сделает паузу, чтобы успокоиться, и скажет: «Катя, я очень расстроилась, потому что рассчитывала на тебя. Расскажи, что случилось? Может, мы что-то придумаем вместе?» Такой подход даёт возможность обсудить реальные причины (может, Катя просто испугалась выступать перед всей школой), найти компромисс (выступить вдвоём, но с упрощённым номером) и сохранить дружбу.

Ещё один распространённый сценарий – разногласия внутри педагогического коллектива. Два учителя, Анна Ивановна и Сергей Петрович, не могут договориться о методах подготовки к олимпиаде: один настаивает на интенсивной тренировке, другой считает, что важнее развивать общий кругозор.

При низком уровне ЭИ спор быстро превращается в обмен упрёками: «Вы не понимаете, как надо готовить к олимпиадам!», «А вы совсем не думаете о развитии детей!». Атмосфера в учительской накаляется, страдают и коллегиальные отношения, и ученики.

Учитель с высоким ЭИ подойдёт иначе. Он выслушает аргументы оппонента, проявит эмпатию («Да, я понимаю, что интенсивная подготовка действительно даёт высокие баллы»), признает ценность чужой позиции и предложит объединить подходы: «А что, если мы выделим два дня на интенсив, а в остальные будем обсуждать интересные задачи, развивающие мышление?» Так конфликт превращается в плодотворное сотрудничество.

Что объединяет все эти примеры? Во всех случаях высокий уровень эмоционального интеллекта помогает: вовремя заметить нарастающее напряжение, понять истинные причины недовольства (часто они скрыты за поверхностными фразами), не поддаваться импульсивным реакциям, выразить свои чувства так, чтобы их услышали, а не оттолкнули, искать решения, учитывающие интересы всех сторон.

И наоборот: низкий ЭИ ведёт к тому, что мелкие разногласия разрастаются в серьёзные конфликты, отношения портятся, а продуктивная работа становится невозможной. Зато развитие эмоционального интеллекта у учителей, учеников и даже родителей – способно кардинально изменить школьную атмосферу: сделать её более доброжелательной, открытой и конструктивной. Ведь в конечном счёте школа – это не только знания, но и уроки человеческих отношений.

Для учителей будет полезно периодически «проверять себя» на эмоции: перед сложным разговором или уроком сделать пару глубоких вдохов, чтобы успокоиться и настроиться. Стоит



учиться говорить о своих чувствах конструктивно, например, вместо резкого замечания попробовать фразу «Я переживаю, когда вижу, что задание не выполняется, потому что хочу помочь вам разобраться». Полезно обмениваться с коллегами опытом: обсуждать, как выходили из напряжённых ситуаций, и делиться рабочими приёмами. А ещё периодически проходить короткие тренинги по эмпатии и саморегуляции: это помогает оставаться «в ресурсе» и лучше понимать учеников [3].

Ученикам можно предлагать простые практики: называть свои эмоции вслух или про себя («Я злюсь», «Мне обидно»), чтобы лучше их осознавать. На уроках полезно обсуждать героев книг или фильмов: «Что чувствовал персонаж? Почему он так поступил? Как бы вы поступили на его месте?» Ролевые игры тоже работают отлично: разыграть ситуацию ссоры и поискать способы её разрешить. В классе можно завести «уголок успокоения», место с раскрасками, конструктором или подушкой для битья, куда ребёнок может отойти, если чувствует, что закипает. И важно учить детей брать паузу: посчитать до десяти, выйти на пару минут, сделать несколько глубоких вдохов – это помогает не наговорить лишнего в пылу эмоций.

Родителям стоит почаще разговаривать с детьми о чувствах: «Что сегодня тебя порадовало?», «Было ли что-то, что тебя расстроило?» Важно показывать пример: не скрывать свои эмоции, а грамотно их выражать, например, «Я сейчас немного устала, давай через 10 минут поговорим, хорошо?» Совместные занятия – настольные игры, прогулки, кулинария, учат договариваться и учитывать чужие интересы. А если случился конфликт дома, полезно разобрать его вместе: «Почему мы поссорились?», «Как можно было сказать по-другому?», «Что сделать, чтобы помириться?».

Администрации школы имеет смысл внедрять небольшие, но регулярные практики: организовывать для педагогов семинары по эмоциональной грамотности, устраивать совместные мероприятия для классов – квесты, волонёрские акции, творческие проекты. Это сплачивает детей и учит их сотрудничать [4]. Можно ввести традицию «кругов общения»: раз в месяц собираться всем классом с учителем, чтобы поделиться новостями и переживаниями без критики и оценок. Ещё полезно поощрять учителей, которые создают в классе атмосферу доверия: где дети не боятся ошибаться и умеют договариваться. И, конечно, важно поддерживать идею развития ЭИ как части школьной культуры, не разовой акцией, а постоянной работой.

В целом, чем чаще взрослые осознанно управляют эмоциями и показывают это детям, тем естественнее у школьников формируются навыки эмоционального интеллекта, а значит, в школе становится спокойнее, дружелюбнее и продуктивнее.

По моделям П. Сэловея и Дж. Мэйера, эмоциональный интеллект начинается с умения замечать и понимать эмоции, как свои и чужие. А Д. Гоулман добавляет: важно ещё и управлять ими, и выстраивать отношения. В школе это работает на каждом шагу. Представьте урок, где



половина класса устала, а другая перевозбуждена после перемены. Учитель с высоким ЭИ это сразу почувствует: не станет строго требовать тишины, а переключит внимание, даст короткое творческое задание или включит короткий видеоролик. Он «считывает» состояние детей (восприятие эмоций), понимает, почему они не могут сосредоточиться (понимание эмоций), и меняет тактику (управление эмоциями). В итоге конфликт «учитель против класса» не возникает.

А теперь вспомним модель Томаса-Киллмана с её стратегиями: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Вот как это проявляется на практике [5].

Допустим, на уроке рисования двое ребят поссорились из-за последнего тюбика зелёной краски. Один кричит: «Я первый взял!», другой тянет тюбик к себе. Если учитель реагирует на автомате, просто отбирает краску и делает замечание обоим, это похоже на соперничество или избегание. Дети остаются обиженными, напряжение не снято. Это пример низкого ЭИ: педагог не заметил зарождающегося конфликта, не попытался понять чувства детей.

Но если учитель с развитым ЭИ вмешивается иначе, ситуация меняется. Он останавливается, делает короткую паузу (управляет собственной реакцией), затем говорит: «Вижу, что вы оба расстроены. Давайте подумаем, как поделить краску, чтобы обоим было удобно». Он помогает ребятам договориться: один рисует дерево сейчас, другой – траву через пять минут. Это уже стратегия сотрудничества или компромисса. Дети учатся договариваться, а не воевать.

Ещё пример, конфликт между учителями. Допустим, два педагога спорят, кто будет вести открытый урок по теме, которую оба хорошо знают. При низком ЭИ спор быстро переходит в «я лучше подготовлю» – «нет, я!». Атмосфера накаляется, коллеги перестают общаться. Здесь срабатывает стратегия соперничества: каждый думает только о своём интересе.

А если один из учителей проявит эмпатию (по модели Д. Гоулмана) и предложит: «Слушай, я вижу, что тебе очень хочется показать этот материал. Давай я возьму следующий открытый урок, а ты проведи этот, или можем провести его вместе, как интегрированное занятие?», – ситуация разворачивается. Это сотрудничество: учтены интересы обоих, найден вариант, который даже обогащает учебный процесс [6].

Или вот ситуация с родителями. Мама возмущена оценкой сына и приходит к классному руководителю с претензиями. Если педагог реагирует оборонительно («Я ставлю оценки по критериям, ничего менять не буду»), это соперничество, конфликт нарастает. Но если он использует навыки ЭИ, то скажет: «Я понимаю ваше беспокойство. Давайте посмотрим работы вашего сына вместе и обсудим, как ему улучшить результат». Здесь и эмпатия, и управление эмоциями, и социальные навыки. Стратегия – компромисс с элементами сотрудничества.



Родители чувствуют, что их услышали, а учитель получает возможность объяснить свою позицию без скандала.

Что всё это значит для школы? Когда учителя, дети и даже родители развивают эмоциональный интеллект, они начинают выбирать более конструктивные способы выхода из напряжённых ситуаций [7]. Вместо того чтобы давить, избегать или обижаться, они ищут общий язык. Конфликты не исчезают, они становятся управляемыми, превращаются в уроки общения и взаимопонимания. И это не просто «хорошо для атмосферы»: по сути, это инвестиция в учебный процесс. Когда в классе меньше ссор и обид, больше времени остаётся на учёбу, дети чувствуют себя безопаснее, а учителя – увереннее.

Вот и получается, что связь между эмоциональным интеллектom и управлением конфликтами действительно очевидна. Чем лучше мы понимаем свои и чужие эмоции, тем грамотнее выбираем стратегию поведения, и тем спокойнее, продуктивнее становится школьная жизнь.

Таким образом, эмоциональный интеллект играет ключевую роль в эффективном управлении конфликтами. Способность распознавать и понимать свои эмоции и эмоции других людей позволяет своевременно выявлять потенциальные источники разногласий и предотвращать эскалацию напряжённости. Люди с развитым эмоциональным интеллектom лучше справляются с регулированием собственных реакций — они реже поддаются импульсивным всплескам гнева или раздражения, что снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций.

Кроме того, навыки эмпатии и активного слушания, входящие в структуру эмоционального интеллекта, помогают глубже понять позицию оппонента, увидеть ситуацию с разных сторон и найти компромисс. В деловой среде это напрямую влияет на атмосферу в коллективе: руководители и сотрудники, умеющие грамотно работать с эмоциями, создают более доверительную и продуктивную обстановку.

Умение управлять эмоциями также способствует конструктивному обсуждению острых вопросов: вместо взаимных обвинений участники конфликта могут сосредоточиться на поиске решений. В результате повышается не только личная эффективность каждого, но и общая результативность команды или организации.

Развитие эмоционального интеллекта можно считать важным инвестированием в профилактику и грамотное разрешение конфликтов — как в профессиональной сфере, так и в личной жизни. Совершенствование этих навыков открывает путь к более гармоничным и устойчивым взаимоотношениям.

#### **Список литературы:**



1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
2. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – С. 29-36.
3. Люсин Д.В., Ушаков Д.В. Социальный интеллект: теория, измерение, исследования. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 176 с.
4. Практикум по психологии профессиональной деятельности и организационному консультированию / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2007.
5. Реан А.А. Психология личности. Социализация, поведение, общение. – СПб.: Питер, 2004.
6. Фомина Н.А. Развитие эмоционального интеллекта как условие профилактики конфликтов в образовательной среде // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2018. – № 2. – С. 89-102.
7. Шилова Т.А. Эмоциональный интеллект в структуре психологической культуры личности // Вестник практической психологии образования. – 2010. – № 3. – С. 45-49.