



**«Академия  
спортивных  
исследований»**

Центр знаний в области  
социального спорта

# **Практическое руководство по работе с конфликтами**



**VK.COM/SPORTISS\_SPB**

**INFO@SPORTISS.RU**

**SPORTISS.RU**

## Что такое конфликт?

Конфликт — это столкновение противоположных интересов, взглядов, целей или потребностей между людьми или группами. Он может быть явным (с открытым выражением эмоций) или скрытым (накапливающим напряжение без открытого конфликта).

**!** Важно: сам по себе конфликт — не всегда «плохо». Он может быть источником развития, если им грамотно управлять.

## Почему возникают конфликты?

Конфликты могут возникать по разным причинам, вот самые частые:

-  Роли и ожидания — неясно, кто за что отвечает.
-  Разные ценности — личные убеждения и установки не совпадают.
-  Коммуникационные ошибки — недопонимание, искажение информации.
-  Ресурсы — спор о времени, деньгах, власти.
-  Эмоции — накопившееся раздражение, стресс, усталость.

## Основные теории конфликтов

### 1. Классическая теория (Льюис Козер, Ральф Дарендорф)

- Конфликт — **естественное и неизбежное** явление в любой социальной группе.
- Он связан с **распределением власти и ресурсов**.
- Цель — **изменение структуры** отношений.

 Конфликт не обязательно разрушителен — он может быть конструктивным и способствовать развитию.

### 2. Теория эскалации конфликта (Ф. Глазл)

- Конфликт проходит **9 стадий эскалации** — от напряжения до полной деструкции.
- На ранних стадиях возможен диалог, на поздних — нужен медиатор или арбитраж.

 Чем раньше начать разбираться — тем меньше ущерб и выше шанс на конструктив.

### 3. Когнитивная теория конфликта (А. Бандура, Л. Фестингер, А. Бек)

Конфликты возникают, когда в сознании человека сталкиваются **противоречивые убеждения, нормы или ожидания**.

Особенно актуально для подростков, которые часто испытывают когнитивный диссонанс:

- «Я хочу быть самостоятельным, но меня контролируют»
- «Я уважаю учителя, но не согласен с его решением»

 Применимо к анализу **внутриличностных и ценностных** конфликтов.

#### **4. Психосоциальная теория развития (Эрик Эриксон) — важна для детско-подростковых конфликтов**

- Каждый возрастной этап несёт своё **основное противоречие**.
- В подростковом возрасте это:
  - ◆ *Идентичность против ролевой путаницы* — желание быть самостоятельным, при этом ещё не обладая стабильной Я-концепцией.

📌 Подросток может конфликтовать не «из вредности», а чтобы **утвердить своё право быть услышанным**.

#### **5. Теория социального обмена (Дж. Хоманс, П. Блау)**

Отношения строятся на **взаимной выгоде** (обмене ресурсами: временем, вниманием, поддержкой). Конфликт возникает, когда баланс нарушается.

Пример: коллега постоянно просит помощи, но сам не идёт навстречу → ощущение «использованности» → раздражение → конфликт.

👉 Подходит для анализа конфликтов **в группах и профессиональных командах**.

## 6. Теория "потерянного лица"

Во многих культурах (и у подростков!) ключевую роль играет сохранение **социального "лица"** — имиджа, достоинства, статуса.

Конфликт может начаться не из-за сути, а из-за **публичного унижения, насмешки или критики**.

Пример: подростка публично упрекнули за поведение — возникает конфликт как способ защитить свою самооценку.

👉 Важно учитывать это в работе с детьми и в публичных коммуникациях (критика — в личной форме).

## 7. Теория «окна Овертона» (в адаптации к конфликтам)

Идеи, которые сначала кажутся **неприемлемыми**, постепенно становятся **допустимыми** — это применимо и к нормам конфликта.

Если конфликтная агрессия или острая риторика не останавливаются — они становятся «нормой» в группе.

👉 Это важно для профилактики: если не регулировать конфликтные высказывания, агрессивная коммуникация может стать постоянной.

## 8. Модель конфликта Кеннета Томаса – 5 стратегий поведения

<b>Стратегия</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Когда уместна</b>
Соперничество	Отстаивание своей позиции любой ценой	Критическая ситуация, защита принципов
Уход	Избегание конфликта	Временная мера, если эмоции зашкаливают
Приспособление	Уступка ради сохранения отношений	Если вопрос незначителен
Компромисс	Частичная уступка обеих сторон	Быстрое решение, без идеального итога
Сотрудничество	Поиск взаимовыгодного решения	Идеально для конструктивного диалога

## Типологии конфликтов

Критерий	Виды конфликтов
По участникам	Межличностные, внутриличностные, групповые
По причине	Ролевые, ценностные, мотивационные, ресурсные
По форме	Открытые и скрытые
По динамике	Эпизодические или затяжные

Тип	Краткое описание
 Ролевой	Непонимание границ ответственности
 Коммуникационный	Проблемы с донесением информации
 Ценностный	Разные взгляды и убеждения
 Инструментальный	Разное мнение о том, как делать
 Личностный	Антипатия, неприязнь

## Методы разрешения конфликтов

Метод	Когда применяется	Преимущества
 Переговоры	Когда стороны готовы к диалогу	Достижение компромисса
 Медиация	Когда нужен нейтральный посредник	Снижение эмоционального напряжения
 Коучинг	Для развития личной ответственности	Повышает осознанность
 Арбитраж	Когда нужен внешний арбитр (начальство, суд)	Быстрое решение, но не всегда конструктивное

### Рекомендации по профилактике конфликтов

- Чётко проговаривайте ожидания и правила взаимодействия.
- Регулярно давайте и получайте обратную связь.
- Формируйте культуру диалога, а не обвинений.
- Развивайте эмоциональный интеллект — как свой, так и команды.



# Ключевые техники управления конфликтами

## 1. Активное слушание

- Повторите то, что услышали:  
*«Правильно ли я понимаю, что тебе важно...»*
- Дайте место эмоциям:  
*«Я вижу, что ты расстроен...»*

## 2. Я-сообщения

Вместо обвинений:

*«Ты всё испортил!»*

Скажите:

*«Я чувствую напряжение, когда сроки срываются. Мне важно, чтобы мы договорились заранее.»*

## 3. Уточнение и перефразирование

- *«Ты говоришь, что тебя не услышали. Что бы ты хотел, чтобы сделали иначе?»*

## 4. Общие цели

- *«Нам обоим важно, чтобы проект был успешным. Как мы можем сделать это вместе?»*



## Теория детско-подростковых конфликтов

### ◆ Что важно понимать?

Конфликты у детей и подростков — естественная часть взросления и социализации, отражающая их борьбу за:

- признание и статус в группе,
- право на автономию и мнение,
- справедливость (часто на уровне эмоций, а не логики),
- идентичность (особенно в подростковом возрасте).

### ◆ Теоретическая основа:

Психосоциальная теория развития личности

📌 Подростки находятся на этапе формирования личностной идентичности. Это означает, что они:

- ставят под сомнение авторитеты,
- часто конфликтуют с теми, кто ограничивает свободу,
- чувствительны к критике, особенно публичной,
- остро реагируют на "несправедливость", особенно от взрослых.

📌 *Вывод: конфликты в этом возрасте — не "плохое поведение", а естественный способ отстаивать свою личность и проверять границы.*

## Модель развития социальных конфликтов у подростков

Этап	Поведение подростка
1. Возникновение противоречия	Не соглашается, спорит, протестует
2. Эскалация	Использует яркие эмоции, иронию, группировку "против"
3. Устойчивый конфликт	Игнорирование, саботаж, демонстративность
4. Разрешение	Через признание, компромисс или авторитетную фигуру

 Подросток редко умеет сам справиться с конфликтом. Нужна взрослая фасилитация\*, но не подавление.

*\*Фасилитация - это процесс организации и управления групповой работой, направленный на эффективное достижение целей, путем вовлечения всех участников и обеспечения их активного участия в обсуждении и принятии решений. Фасилитация помогает улучшить коммуникацию, повысить вовлеченность, раскрыть потенциал участников и прийти к общему решению.*

## Как помочь подростку в конфликте?

Что работает	Почему это эффективно
Эмпатия и уважение	Подросток чувствует себя «услышанным»
Признание права на мнение	Способствует формированию идентичности
Совместный поиск решений	Учит договариваться, а не бороться
Уважение к эмоциям	Создаёт безопасную среду

### **Вывод**

Детско-подростковые конфликты:

- почти всегда эмоционально окрашены,
- редко бывают рациональными,
- требуют внимательного взрослого участия,
- нельзя решать через давление — лучше через участие, фасилитацию и понятные границы.

*Теория эмоционального развития (Д. Голман, эмоциональный интеллект) подчёркивает, что умение регулировать эмоции приходит **с опытом и обучением** — а не с возрастом автоматически.*

## **Примеры из жизни (адаптированные кейсы)**

### **Кейс 1: Учебная группа — конфликт о справедливости**

 **Ситуация:** Староста распределила задания на групповом проекте. Двое студентов посчитали, что задания несправедливы. Возникло напряжение, пассивное сопротивление.

#### **Решение:**

- Встреча с медиатором (куратором)
- Перераспределение заданий с учётом мнений
- Использование активного слушания и «я-сообщений»

#### **Что показал конфликт:**

- Важно договариваться о «правилах игры» заранее
- Честное обсуждение повышает мотивацию и доверие

## **Кейс 2: Управляющий совет школы — затяжной структурный конфликт**

 **Ситуация:** Несколько лет конфликт между директором и общественным представителем из-за несогласованной реконструкции школьной территории. Игнорирование, кулуарные решения, саботаж.

### **Возможное решение:**

- Привлечение уважаемого медиатора, интегрированного в систему
- Формат видео-встреч и фасилитация со стороны
- Фиксация решений и публичная прозрачность

### **Урок:**

- Без уважения к ролям и прозрачности решений даже хорошие идеи будут отвергнуты
- Эмоции нужно переводить в конструктив через форматированный диалог

### Кейс 3: Ученик Сергей и учитель биологии

 Ситуация: Конфликт проявился как провокационное поведение и агрессия. Но за ним, скорее всего, стояла потребность в признании и контроле. Школьник демонстрировал лидерство через конфронтацию с учителем, т.е. искал способ "выйти из детской роли" и утвердиться.

 Эффективное разрешение произошло через авторитетную фигуру (классного руководителя), которая:

- не подавила ученика, а переориентировала его,
- сохранила уважение и предложила компромисс,
- разделила ответственность, показав, как лидерские качества могут проявляться иначе.

### **Важно помнить:**

- Конфликт — это не сбой, а сигнал к переоценке и улучшению.
- Лучшее средство профилактики — ясная коммуникация, эмпатия и доверие.
- Методы работы с конфликтами — это навыки, которым можно и нужно учиться.

## **На заметку**

### **Что почитать:**

- Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. "Конфликтология".
- Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд.
- Фишер Р., Юри У. «Путь к согласию» (основы переговоров, Гарвардская школа)
- А. Бек. Узники ненависти: когнитивная основа гнева, враждебности и насилия.
- Р. Сапольски. Биология добра и зла. Как наука объясняет наши поступки

Автор-составитель — **Екатерина Смирнова**, специалист Центра знаний, клинический психолог, психолог-консультант в психологическом центре «Школа Эмоций Оксаны Палеховой»