



12+

**Конфликт как
сбой
легитимации**

Антон Шадура

Конфликт как сбой легитимации

<https://litres.ru/74465977>

ISBN 9785007125444

Аннотация

Почему конфликты не решаются? Потому что мы лечим симптомы, а не систему. Книга предлагает новую модель: конфликт — это сбой механизма согласования (норм, авторитета или ценностей). Пять уровней диагностики и точные инструменты для каждого из них. От бытовых ссор до токсичных отношений — учимся чинить саму структуру взаимодействия.

Содержание

Введение	5
Конфликт как сбой легитимации	9
Цели и задачи конфликта	22
Структура конфликта	31
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Конфликт как сбой легитимации

Автор-составитель Антон Анатольевич Шадура

Иллюстратор Шедеврум Про shdevrum.ai/

@shaduraanton

© Шедеврум Про shdevrum.ai/@shaduraanton, иллюстрации, 2026

ISBN 978-5-0071-2544-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Эта книга — не о том, как «управлять конфликтом». И не о том, как «побеждать в спорах». Она о том, как видеть конфликт.

В повседневной жизни мы привыкли относиться к конфликту как к досадной помехе, которую нужно либо подавить, либо перетерпеть, либо выиграть любой ценой. Мы воспринимаем его как столкновение характеров, как результат чужой агрессии или нашей слабости. Но что, если конфликт — это не случайность и не наказание? Что, если это — сигнал?

Сигнал о том, что в системе, в которой мы взаимодействуем, что-то перестало работать. Что механизм, который раньше позволял нам договариваться, дал сбой. Конфликт возникает не потому, что люди «не ладили». Он возникает потому, что перестали работать правила, авторитеты, институты или общие смыслы, которые раньше удерживали взаимодействие в рамках порядка.

В этой книге я предлагаю иной взгляд на природу конфликта. Конфликт понимается не как столкновение интересов, а как сбой механизма согласования. Вместо размытого

«мы не можем договориться» появляется точный диагноз: это сбой негласных норм, это кризис авторитета, это неэффективность институтов, это разрыв оснований или это тупик. Каждый уровень сбоя требует своего способа разрешения. И каждый способ — свой инструмент.

Эта книга — не сборник советов. Это методология. Это система координат, в которой конфликт становится диагностируемым, управляемым и разрешимым. Вы научитесь определять уровень конфликта, выбирать адекватный инструмент, восстанавливать нарушенные механизмы согласования и, если необходимо, принимать решение о выходе.

Для кого эта книга

Для тех, кто устал от бесконечных ссор и хочет понимать их природу. Для руководителей, которые видят, что команда разваливается из-за внутренних противоречий. Для психологов, коучей и медиаторов, которые хотят структурировать свою работу. Для родителей, которые сталкиваются с конфликтами в семье. Для каждого, кто хочет перестать быть заложником обстоятельств и стать диагностом собственных отношений.

Что вы найдёте в этой книге

Книга построена как последовательное изложение модели конфликта. Сначала мы рассмотрим классические определения конфликта и покажем, почему они недостаточны. Затем сформулируем новое определение, которое ляжет в основу всей модели. Далее разберём цели и задачи конфликта, его структуру, виды, механизм деэскалации и роль субъектности сторон. Отдельные главы посвящены месту медиации в новой парадигме, природе токсичных отношений, а также преимуществам и ограничениям модели. В конце книги вы найдёте терминологический словарь, который станет вашим инструментом для повседневной работы.

Как читать эту книгу

Книгу можно читать последовательно — от начала до конца. Но можно и выборочно: каждая глава самодостаточна и даёт законченное представление об одном из аспектов модели. В конце книги вы найдёте чек-лист для диагностики уровня конфликта, который можно использовать сразу после прочтения.

Эта книга — не про «правильные ответы». Она про то, как задавать правильные вопросы. Про то, как перестать быть жертвой конфликта и стать его диагностом. Про то, как превратить хаос столкновений в понятную структуру, которую можно изменить.

Я не призываю вас менять мир. Я предлагаю вам изменить способ его восприятия. А когда меняется восприятие, меняется и реальность.

Антон Шадура

Конфликт как сбой легитимации

Существует множество определений конфликта. В учебниках и научной литературе можно встретить формулировки, описывающие конфликт как столкновение противоположных интересов, отсутствие согласия, борьбу сторон за ресурсы или наиболее острый способ разрешения противоречий. На основе этих определений построены школы переговоров, системы медиации, корпоративные регламенты и программы обучения коммуникации.

Однако практика показывает, что большинство конфликтов не находят разрешения даже при использовании существующих методов. Они переходят в хроническую форму, разрушают отношения, вызывают эмоциональное истощение участников. Возникает вопрос: почему работающие в теории подходы часто оказываются бесполезными в реальных ситуациях?

Одна из возможных причин заключается в том, что большинство определений фокусируются на внешних проявлениях конфликта, а не на его структуре. Они описывают симптомы, но не дают инструментов для понимания того, почему конкретный конфликт не поддаётся разрешению.

Классические определения конфликта

В академической литературе встречаются различные формулировки:

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов определяют конфликт как наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия. Л. Козер говорит о борьбе за ценности и претензиях на дефицитный статус, власть и ресурсы. К. Левин описывает ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы. М. Дойч говорит о ситуации несовместимых целей. Р. Дарендорф рассматривает конфликт как универсальную форму социального взаимодействия, основанную на неравенстве позиций.

Все эти определения дают описание явления и указывают на возможные причины. Однако они не предлагают критериев для диагностики конкретной ситуации, не объясняют, почему одни конфликты находят разрешение, а другие нет, и не дают ориентиров для выбора стратегии поведения.

Альтернативное определение

Можно предложить иной подход к пониманию конфликта. В этом случае конфликт рассматривается как ситуация,

в которой существующие механизмы согласования перестают работать, и стороны не могут достичь согласия в рамках действующей системы легитимации.

Под механизмами согласования здесь понимаются:

- Негласные нормы и правила взаимодействия
- Авторитет лидера, эксперта или старшего
- Институты и писанные процедуры
- Общие основания, ценности и парадигма

Конфликт возникает не из-за отсутствия правил, а из-за сбоя или истощения текущего уровня легитимации. Каждый уровень требует своего способа разрешения: от невмешательства до пересмотра оснований или выхода из системы.

Определение:

Конфликт — это ситуация, в которой существующие механизмы согласования (негласные нормы, авторитет, институты или общие основания) перестают работать, и стороны не могут достичь согласия в рамках действующей системы легитимации.

Сравнение подходов

1.Объяснительная сила

Классические определения описывают внешние проявления конфликта, фиксируя факт столкновения. Они указывают на противоречие как на причину, но не раскрывают механизм, приводящий к возникновению ситуации, в которой стороны не могут договориться.

В предлагаемом определении конфликт понимается как сбой механизма согласования. Причина заключается в дефиците легитимации правил или авторитетов. Такой подход позволяет объяснить, почему одни конфликты разрешаются, а другие нет: это зависит от того, на каком уровне произошёл сбой.

2. Диагностическая ценность

Классические подходы не предлагают чётких критериев для диагностики. В них конфликты описываются как однородное явление, что не позволяет оценить степень серьёзности ситуации или определить, требуется ли вмешательство.

Предлагаемый подход вводит четыре уровня диагностики. Конфликты классифицируются по типу сбоя. Становится возможным определить текущий уровень эскалации. Кро-

ме того, появляется критерий, позволяющий понять, когда в конфликт не следует вмешиваться: если нормы продолжают работать, конфликт разрешится самостоятельно.

3. Инструментальность

Классические подходы предлагают ограниченный набор инструментов, преимущественно ориентированных на переговоры и поиск компромисса. При этом они не указывают, в каких случаях эти инструменты перестают работать.

Предлагаемый подход даёт более широкий арсенал стратегий. В зависимости от уровня конфликта могут применяться восстановление норм, обращение к авторитету, институализация правил или пересмотр оснований. Определяется критерий успеха: конфликт можно считать разрешённым, когда легитимация восстановлена на соответствующем уровне.

4. Объяснение неразрешимых ситуаций

В классических подходах, как правило, не рассматривается возможность существования конфликтов, не имеющих решения. Предполагается, что любой конфликт может быть урегулирован при достаточных усилиях.

Предлагаемый подход признаёт существование ситуаций, в которых дальнейшее разрешение невозможно. В таких случаях диагностируется состояние тупика, и стороны получают возможность принять решение о выходе из взаимодействия, не испытывая чувства вины за неудачу.

Роль власти и системы

Классические подходы склонны рассматривать конфликт как результат личных особенностей участников или их непосредственного взаимодействия. Они не уделяют достаточно внимания тому, как устроена система, в которой возникает конфликт.

В предлагаемом подходе конфликт понимается как системный сбой. Решение видится не в изменении характеров участников, а в восстановлении легитимации правил, авторитетов или институтов. Центральной категорией становится легитимация, а не индивидуальные особенности сторон.

Субъектность участников

В классических подходах человек оказывается включённым в конфликт как его участник. Его роль определяется как позиция пострадавшего или агрессора. Решение конфликта часто передаётся внешнему эксперту.

В предлагаемом подходе человек получает возможность занять позицию диагноста. Он учится определять уровень конфликта и выбирать соответствующую стратегию. Ответственность за выбор остаётся на том, кто применяет метод.

Признаки предлагаемого подхода

Данный подход характеризуется следующими признаками:

- Системность: конфликт рассматривается как часть системы, а не как изолированное событие.
- Уровневость: выделяются четыре уровня легитимации, на которых может происходить сбой.
- Диагностичность: прежде чем действовать, необходимо определить уровень сбоя.
- Инструментальность: каждому уровню соответствует свой набор способов разрешения.
- Признание границ: существует состояние тупика, в котором разрешение невозможно.
- Повышение субъектности: человек переходит из позиции жертвы в позицию исследователя.

Функции предлагаемого подхода

Подход выполняет несколько функций:

- Диагностическую: определение уровня конфликта
- Классификационную: отнесение конфликта к одному из типов
- Стратегическую: выбор способа разрешения в зависимости от уровня
- Ограничительную: указание на ситуации, не имеющие решения
- Профилактическую: возможность заметить сбой до эскалации
- Эмансипационную: повышение субъектности человека, вовлечённого в конфликт

Принципы подхода

Подход основан на нескольких принципах:

- Принцип легитимации: конфликт возникает, когда механизм согласования перестаёт признаваться сторонами
- Принцип уровневости: каждый конфликт находится на одном из четырёх уровней
- Принцип адекватного инструмента: способ разрешения должен соответствовать уровню конфликта
- Принцип невмешательства: если нормы работают, разрешать конфликт не требуется

— Принцип выхода: если легитимация невозможна, единственным выходом может быть разрыв

Сферы применения

Предлагаемый подход может быть полезен в различных сферах:

— В семье: для диагностики сбоя негласных норм, восстановления авторитета, создания правил

— В рабочем коллективе: для анализа конфликтов между отделами и создания процедур

— В образовании: для работы с детскими и подростковыми конфликтами

— В политике: для диагностики режима по уровню легитимации и прогнозирования развития

— В юриспруденции: для определения случаев, требующих институализации

— В самоанализе: для понимания собственных триггеров и паттернов поведения

— В терапии: для структурирования работы с клиентом

Ограничения подхода

Как и любой метод, предлагаемый подход имеет свои ограничения:

- Он требует наличия структуры и не работает с разовыми конфликтами с незнакомцами
- Он требует признания легитимности со стороны участников
- Он не учитывает иррациональные мотивации, связанные с травмой или нарциссизмом
- Он предполагает наличие диагноста, способного к рефлексии
- Он не гарантирует справедливости: институализация может узаконить неравенство
- Он требует времени и не применим в ситуациях, требующих немедленного реагирования

Преимущества перед классическими подходами

В сравнении с классическими подходами предлагаемый метод имеет ряд преимуществ:

- Классические подходы описывают явление и дают один инструмент — переговоры. Предлагаемый подход позволяет диагностировать структуру и предлагает набор инструментов, соответствующих разным уровням конфликта.
- Классические подходы не различают типы конфликтов и не объясняют, почему конфликт не находит разрешения.

Предлагаемый подход различает четыре уровня и связывает отсутствие разрешения со сбоем легитимации.

— Классические подходы не признают существования неразрешимых конфликтов. Предлагаемый подход вводит понятие тупика как законного исхода.

— Классические подходы оставляют человека в позиции жертвы или агрессора. Предлагаемый подход даёт возможность занять позицию исследователя.

— Классические подходы предлагают решения, принимаемые экспертом. Предлагаемый подход даёт инструменты для самостоятельного выбора.

Заключение

Классические определения конфликта не являются ошибочными. Они верно описывают внешние проявления и указывают на возможные причины. Однако они недостаточны для практической работы, поскольку не дают средств для диагностики конкретной ситуации и выбора стратегии.

Предлагаемое определение дополняет классические подходы. Оно вводит уровневую модель легитимации и показывает конфликт как системное явление. Такой подход да-

ёт возможность диагностировать уровень сбоя, выбирать соответствующий инструмент и принимать решения, включая признание тупика.

Главное отличие заключается в том, что человек перестаёт быть жертвой конфликта и получает возможность стать его диагностом. В этом состоит основной практический результат применения данного подхода.



Цели и задачи конфликта

В классической конфликтологии вопрос о целях конфликта обычно сводится к двум вещам: либо к тому, что хочет получить каждая из сторон (интересы), либо к тому, как завершить конфликт (урегулирование). Но это — цели участников, а не цели самого конфликта как феномена.

Конфликт — это не просто «ссора», которую надо прекратить. Это сигнальный механизм системы. У него есть собственная функция, и если мы не понимаем эту функцию, мы будем бесконечно «гасить» конфликты, не устраняя их причин. Рассмотрим цели и задачи конфликта.

Цели конфликта

1. Сигнальная цель: обнаружение сбоя

Конфликт — это индикатор. Он показывает, что механизм согласования, который раньше работал, перестал справляться.

Когда в системе возникают новые условия (изменились ценности, появились новые участники, исчерпаны ресурсы, устарели правила), старые нормы перестают работать. Кон-

фликт возникает как сигнал: «Здесь что-то сломалось, требуется настройка».

2. Диагностическая цель: выявление уровня сбоя

Конфликт помогает определить, на каком уровне произошёл сбой. Это его диагностическая функция.

— Если сбой произошёл на уровне негласных норм — конфликт покажет, что правила больше не работают и нуждаются в обновлении.

— Если сбой произошёл на уровне авторитета — конфликт покажет, что лидер потерял доверие или его полномочия недостаточны.

— Если сбой произошёл на уровне институтов — конфликт покажет, что писанные правила неэффективны или процедуры не работают.

— Если сбой произошёл на уровне оснований — конфликт покажет, что стороны больше не разделяют общие ценности и нуждаются в новом соглашении о смыслах.

3. Регулятивная цель: восстановление легитимации

Конфликт не просто показывает проблему — он запускает процесс её решения. Его регулятивная цель — восстановить способность системы согласовывать интересы.

Это может происходить разными способами:

- Восстановление нарушенных негласных норм через разговор и подтверждение правил.
- Обращение к авторитету, который принимает решение.
- Институализация: создание новых писанных правил и процедур.
- Пересмотр оснований: новое соглашение о ценностях и смыслах.

4. Адаптивная цель: обновление системы

Конфликт — это механизм обновления. Когда старые правила перестают работать, конфликт заставляет систему меняться.

Адаптивная цель конфликта — не вернуть «как было», а создать новые механизмы согласования, соответствующие изменившимся условиям.

5. Предупредительная цель: профилактика будущих сбоев

Качественно прожитый конфликт не только решает текущую проблему, но и создаёт механизмы, предотвращающие подобные ситуации в будущем.

- Восстановленные нормы становятся более осознанными.
- Созданные процедуры дают ясный алгоритм действий.
- Пересмотренные основания укрепляют общую идентичность.

Задачи конфликта

Если цели конфликта — это то, для чего он возникает в системе, то задачи — это то, что нужно сделать, чтобы эти цели были достигнуты.

1. Задача диагностики уровня

Прежде чем что-либо предпринимать, необходимо определить, на каком уровне произошёл сбой. Это первая и главная задача конфликта — не для участников, а для системы.

Вопросы, на которые должен ответить конфликт:

- Это сбой негласных правил? (Кто-то нарушил то, о чём «все знали»?)
- Это кризис авторитета? (Лидер не справляется или его не признают?)
- Это неэффективность институтов? (Писанные правила

не работают?)

— Это разрыв оснований? (Стороны больше не разделяют общие ценности?)

Если эта задача не решена: начинается «лечение не той болезни». Создают процедуры там, где достаточно было разговора. Обращаются к авторитету там, где проблема в основаниях.

2. Задача отделения фактов от интерпретаций

Конфликт часто становится неразрешимым потому, что стороны путают факты и интерпретации. «Ты опоздал на 15 минут» — это факт. «Ты опоздал, потому что тебе плевать на общее дело» — это интерпретация.

Задача конфликта — восстановить различие между фактами и интерпретациями.

Инструмент: фиксация фактов без оценок. «Что именно произошло? Кто что сказал? В какой последовательности?» — до того, как переходить к вопросу «что это значит?». Если эта задача не решена: стороны спорят о «смыслах», игнорируя факты. Конфликт становится борьбой за реальность, а не спором о правилах.

3. Задача выявления скрытых интересов

Конфликт никогда не происходит «из-за того, из-за чего кажется». За позицией «я хочу, чтобы ты мыл посуду» стоит потребность в справедливости и партнёрстве. За позицией «я требую отчёт прямо сейчас» стоит потребность в безопасности и контроле.

Задача конфликта — выявить эти скрытые интересы и потребности. Инструмент: переход от «что вы хотите» к «чего вы боитесь лишиться» и «что для вас важно в этой ситуации». Если эта задача не решена: конфликт остаётся на уровне позиций. Стороны торгуются, уступают, но не удовлетворяют истинные потребности.

4. Задача восстановления или создания механизма согласования

В зависимости от уровня сбоя, задача конфликта — либо восстановить работавший механизм, либо создать новый.

— На уровне норм: подтвердить правила, сделать их более ясными.

— На уровне авторитета: подтвердить или сменить лидера.

— На уровне уровне институтов: создать новые писанные правила и процедуры.

— На оснований: достичь нового соглашения о ценностях и смыслах.

5. Задача разделения ответственности

Конфликт часто застревает потому, что стороны перекладывают вину друг на друга. Задача конфликта — помочь каждой стороне увидеть свою зону ответственности.

Инструмент: вопрос «Какой вклад я внёс в эту ситуацию?» — не для того, чтобы обвинить себя, а для того, чтобы увидеть системную картину. Если эта задача не решена: одна сторона остаётся в позиции жертвы, другая — в позиции агрессора. Конфликт не завершается, а замораживается.

6. Задача создания нового языка

Конфликт часто возникает потому, что у сторон нет языка для описания своих переживаний и требований. Задача конфликта — создать или найти такой язык.

Инструмент: введение терминов, позволяющих назвать явление. «Это не „ты меня не любишь“, это „моя потребность в признании не удовлетворена“». Без этого языка конфликт остаётся «непонятно чем», а с языком становится диагностируемым. Если эта задача не решена: конфликт про-

должается в форме эмоциональных всплесков, которые невозможно осмыслить.

7. Задача принятия решения о выходе

Иногда конфликт показывает, что система не может быть восстановлена. На уровне 5 (последнем) диагностируется тупик: легитимация невозможна.

Задача конфликта в этом случае — дать сторонам возможность признать, что выход — единственное решение. Инструмент: честный диагноз. «Мы больше не можем согласовать наши интересы в этой системе. Единственный выход — разрыв или дистанцирование». Если эта задача не решена: стороны продолжают мучить друг друга и себя, пытаясь восстановить то, что не восстанавливается.

Итоговый вывод

Конфликт — не враг, которого нужно победить, и не проблема, которую нужно устранить. Это сигнальный механизм системы, который выполняет определённые цели и задачи. Когда мы понимаем цели и задачи конфликта, мы перестаём воспринимать его как «что-то, что с нами случилось». Мы начинаем видеть в нём инструмент диагностики и обновления. В этом и заключается разница между «решением» кон-

фликта и «работой» с конфликтом. Решение — это устранение симптома. Работа — это восстановление системы.

Структура конфликта

Когда мы говорим о структуре конфликта, мы отвечаем на вопрос: «Из каких элементов он состоит?». Это принципиально отличается от вопроса «как он протекает» (динамика) или «почему он возникает» (причины).

Большинство людей воспринимают конфликт как нечто целостное, нерасчленимое — «просто ссору». Из-за этого они не могут на него повлиять. Если конфликт — это «один кусок», то с ним можно либо бороться, либо терпеть. Но если мы можем разложить его на элементы, у нас появляются точки приложения усилий.

Из определения конфликта следует, что структура конфликта включает несколько элементов. Одни из них находятся на поверхности и видны всем участникам (стороны, предмет, действия). Другие скрыты (интересы, потребности, уровень сбоя). Именно скрытые элементы определяют, будет ли конфликт разрешён или перейдёт в хроническую форму.

Ниже разберём каждый элемент структуры конфликта.

Часть 1. Элементы структуры конфликта

1.1. Стороны конфликта

Это первый и самый очевидный элемент структуры. Конфликт не может существовать без участников. Однако просто перечислить имена недостаточно для понимания структуры. Необходимо классифицировать стороны по их ролям.

Прямые участники:

— Сторона А — тот, кто инициирует или активно участвует в конфликте.

— Сторона Б — тот, кто вовлечён в конфликт как оппонент.

Косвенные участники:

— Свидетели — люди, присутствующие при конфликте, но не вмешивающиеся в него.

— Покровители — лица, которые поддерживают одну из сторон (иногда скрыто).

— Медиаторы — те, кто пытается примирить стороны или восстановить порядок.

— Институты — организации, чьи правила или процедуры затрагиваются конфликтом.

Почему это важно для диагностики:

— Если в конфликте есть третья сторона (свидетели, покровители), это меняет его динамику. Конфликт становится публичным, и стороны начинают играть на аудиторию.

— Если одна из сторон имеет скрытого покровителя, конфликт не может быть разрешён без учёта его интересов.

— Если институт является участником (например, школа или компания, чьи правила нарушены), конфликт переходит с межличностного на системный уровень.

Диагностический вопрос: «Кто реально участвует в этом конфликте, включая тех, кто не говорит, но влияет?»

1.2. Предмет конфликта

Предмет конфликта — это то, из-за чего он возник. Однако здесь часто возникает путаница между предметом и поводом.

— Повод — это последняя капля, конкретное событие, которое запустило конфликт. («Ты не помыл посуду»).

— Предмет — это то, что реально оспаривается. («Наши договорённости о распределении обязанностей»).

Повод может быть случайным, незначительным. Предмет всегда имеет значение для сторон.

Виды предмета:

- Материальные ресурсы: деньги, имущество, бюджет, время.
- Статусные ресурсы: признание, должность, авторитет, уважение.
- Правила: кто и как принимает решения.
- Ценности: что считается справедливым, правильным, допустимым.
- Идентичность: «кто мы» и «кто они».

Почему это важно для диагностики:

- Если стороны спорят о предмете, но на самом деле их интересы лежат в другой плоскости — конфликт не будет решён.
- Если предмет конфликта — правила или ценности, простой компромисс по ресурсам не сработает.

Диагностический вопрос: «Что именно оспаривается? Повод или реальный предмет?»

1.3. Интересы и потребности сторон

Это скрытый слой конфликта. То, что стороны говорят

вслух — это позиции. То, что они реально хотят — это интересы и потребности.

— Позиция — это требование, предъявляемое открыто. («Я хочу, чтобы ты мыл посуду каждый вечер»).

— Интерес — это скрытая цель, которую сторона пытается достичь. («Мне важно чувствовать, что мы распределяем обязанности справедливо»).

— Потребность — это базовая ценность, стоящая за интересом. («Мне нужно ощущение партнёрства и уважения»).

Типичные потребности в конфликте:

— Потребность в признании: «мои усилия видят».

— Потребность в безопасности: «мне ничего не угрожает».

— Потребность в контроле: «я могу влиять на происходящее».

— Потребность в справедливости: «правила одинаковы для всех».

— Потребность в автономии: «я принимаю решения о своей жизни».

— Потребность в принадлежности: «я часть группы».

Почему это важно для диагностики:

— Конфликт не может быть разрешён на уровне позиций. Уступка по позиции («я помою посуду») не удовлетворяет потребность («мне нужно уважение»).

— Если потребности сторон несовместимы, конфликт может быть неразрешимым. («Мне нужна автономия» — «Мне нужен контроль»).

Диагностический вопрос: «Чего на самом деле хотят стороны, если убрать их требования? Что они боятся потерять?»

1.4. Механизм согласования, который дал сбой

Это центральный элемент определения конфликта. Конфликт возникает не потому, что стороны «не поладили», а потому что перестал работать механизм, который раньше позволял им договариваться.

Уровни механизмов согласования:

Уровень 1. Негласные нормы

— Механизм: неписанные правила, которые все знают и соблюдают.

— Что даёт сбой: кто-то нарушает правила, и они больше не работают автоматически.

— Пример: в семье нарушено правило «не тратить крупные суммы без обсуждения».

Уровень 2. Авторитет

— Механизм: лидер, эксперт, старший, чей авторитет признаётся.

— Что даёт сбой: лидер не вмешивается, или стороны не признают его полномочий.

— Пример: дети не слушаются учителя, учитель не может восстановить порядок.

Уровень 3. Институты

— Механизм: писанные правила, процедуры, органы власти.

— Что даёт сбой: правила неэффективны, процедуры не работают, институты игнорируются.

— Пример: в компании есть регламент, но его никто не соблюдает.

Уровень 4. Общие основания

— Механизм: разделяемые ценности, смыслы, идентичность.

— Что даёт сбой: стороны перестали разделять общие ос-

нования.

— Пример: супруги больше не понимают, что значит «быть семьёй».

Уровень 5. Тупик

— Механизм: отсутствует.

— Что даёт сбой: ни один из механизмов не может быть восстановлен.

— Пример: гражданская война, где стороны не признают друг друга.

Почему это важно для диагностики:

— Определив уровень сбоя, мы определяем, что нужно восстанавливать.

— Если мы восстанавливаем не тот механизм, конфликт не решается.

Диагностический вопрос: «Какой механизм согласования перестал работать?»

1.5. Действия сторон

Это видимая часть конфликта — то, что стороны говорят и делают. Но действия — это не просто «поведение». Они

выполняют функции в структуре конфликта.

Виды действий:

- Агрессивные: оскорбления, угрозы, давление, шантаж.
- Защитные: оправдания, уход от темы, молчание, пассивная агрессия.
- Конструктивные: уточнение позиций, предложение компромисса, обращение к авторитету.
- Эскалационные: переход на личности, привлечение третьих сторон, использование силовых методов.
- Деэскалационные: признание своей ошибки, пауза, смена темы.

Почему это важно для диагностики:

- Действия показывают, на каком уровне находится конфликт. Если стороны перешли на личности (уровень 2—3), восстановить нормы через разговор уже сложно.
- Действия могут быть неискренними — например, «я хочу мира» может быть стратегией, а не реальным намерением.

Диагностический вопрос: «Что стороны делают и говорят? Это эскалация или деэскалация?»

1.6. Среда конфликта

Конфликт происходит не в вакууме. Он всегда имеет контекст — место, время, обстановку, наличие других людей, внешние условия.

Элементы среды:

— Физическая среда: где происходит конфликт (дом, работа, публичное место). Каждое место диктует свои правила поведения.

— Социальная среда: кто присутствует, каковы их роли и отношения с участниками.

— Временная среда: время суток, день недели, сезон. Конфликты чаще происходят вечером, в конце недели, после стресса.

— Институциональная среда: какие правила и нормы действуют в этом месте (регламенты, законы, традиции).

Почему это важно для диагностики:

— Смена среды может изменить конфликт. Перенос разговора в нейтральное место или на другой день может снизить накал.

— Некоторые среды провоцируют конфликты (теснота, шум, давление времени).

Диагностический вопрос: «Где и когда происходит конфликт? Какая среда влияет на его развитие?»

1.7. История отношений

Любой конфликт имеет прошлое. Отношения между сторонами не начинаются с этого конфликта — они имеют накопленный опыт взаимодействия, ожидания, непроговорённые обиды.

Элементы истории:

- Накопленные недовольства: старые конфликты, которые не были разрешены.
- Паттерны взаимодействия: как стороны обычно решают споры (крик, избегание, конструктивный диалог).
- Доверие: был ли опыт надёжности или нарушений.
- Статусные отношения: кто считает себя «выше», кто «ниже».

Почему это важно для диагностики:

- Конфликт часто является «последней каплей», а не причиной. Если не учитывать историю, решения будут поверхностными.

— Если история отношений содержит травму, конфликт не может быть решён без учёта этой травмы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.