

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ ОТ ДИАГНОСТИКИ ДО РАЗРЕШЕНИЯ



ОЛЕГ ИВАНОВ

Олег Иванов

Социальный конфликт от диагностики до разрешения

<https://litres.ru/74567092>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга - не для конфликтологов. Она для тех, у кого конфликт уже идёт. Скорее всего, вы открыли её, потому что что-то пошло не так: в команде, в семье, в переговорах, в отношениях с партнёрами или коллегами.

Без академических вступлений. Это разговор с тем, кто ищет, что делать прямо сейчас.

«Социальный конфликт: от диагностики до разрешения» ведёт по логике живого конфликта: заметить его зарождение, выбрать подходящую стратегию, провести переговоры или процедуру медиации, создать среду, где эскалация случается реже.

Книга будет полезна руководителям, HR-специалистам, общественным активистам, политикам - и всем, кто устал от разрушительных ссор и хочет не избегать конфликтов, а работать с ними.

Конфликт - не плохо и не хорошо. Плох не сам конфликт, а неумение его разрешать. Эта книга — о том, как этому научиться.

Содержание

Введение. Как пользоваться этой книгой	12
Как устроена книга	14
Три способа работы с книгой	16
Предупреждение, которое важнее всех советов	17
Границы книги: что здесь не рассматривается	19
Минута на навигацию	21
Часть I. Диагностика: увидеть конфликт раньше, чем он станет пожаром	23
Глава 1. Социальный конфликт: что это и почему он неизбежен	24
Чем социальный конфликт отличается от ссоры и спора	25
Треугольник конфликта: противоречие, установки, поведение	27
Типология: по сферам, по масштабу, по форме	29
Шесть стадий развития конфликта	31
Почему конфликты неизбежны: три механизма	36
Пять мифов, которые делают конфликт дороже	38
Чек-лист «Это конфликт? Какой именно?»	40

Практическое задание	41
Глава 2. Карта конфликта: практический инструмент диагностики	42
Как нарисовать карту: шесть шагов	43
Айсберг конфликта: позиции и интересы	45
Скрытые участники: кто влияет из тени	47
Баланс сил: кто выиграет, кто проиграет, кто может заблокировать	49
Четыре ошибки, которые портят карту	51
Практикум: заполните карту конфликта для своей ситуации	53
Как проверить карту: вопросы для интервью со сторонами	55
Чек-лист качества карты конфликта	57
Практическое задание	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Олег Иванов

Социальный конфликт от диагностики до разрешения

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ПРАКТИКА

Социальный конфликт

от диагностики до разрешения

Настольная книга для лидеров, HR и общественных деятелей

Диагностика · Стратегии · Переговоры · Медиация · Профилактика

Универсальные инструменты для организаций и сообществ

Опора на ТК РФ, закон о медиации и общественные слушания

Практическое пособие 2026

Содержание

Введение. Как пользоваться этой книгой 1

Как устроена книга 2

Три способа работы с книгой 3

Предупреждение, которое важнее всех советов 3

Границы книги: что здесь не рассматривается 4

Минута на навигацию 4

Часть I. Диагностика: увидеть конфликт раньше, чем он станет пожаром 4

Глава 1. Социальный конфликт: что это и почему он неизбежен 5

Чем социальный конфликт отличается от ссоры и спора 5

Треугольник конфликта: противоречие, установки, поведение 5

Типология: по сферам, по масштабу, по форме 6

Шесть стадий развития конфликта 7

Почему конфликты неизбежны: три механизма 8

Пять мифов, которые делают конфликт дороже 9

Чек-лист «Это конфликт? Какой именно?» 10

Практическое задание 11

Глава 2. Карта конфликта: практический инструмент диагностики 11

Как нарисовать карту: шесть шагов 11

Айсберг конфликта: позиции и интересы 12

Скрытые участники: кто влияет из тени 13

Баланс сил: кто выиграет, кто проиграет, кто может заблокировать 13

Четыре ошибки, которые портят карту 14

Практикум: заполните карту конфликта для своей ситуации 15

Как проверить карту: вопросы для интервью со сторонами

Чек-лист качества карты конфликта 18

Практическое задание 19

Глава 3. Экспресс-диагностика: 30 минут на понимание ситуации 19

Чек-лист «Что происходит?»: факты, эмоции, действия 19

Тип конфликта по скорости эскалации 20

Кто уже включён и кого ещё можно привлечь 21

Три типа вопросов, которые дают диагностику 21

Как отличить симптом от причины: «пять почему» 22

Инструмент «Светофор конфликта» 22

Чек-лист экспресс-диагностики (30 минут) 23

Практическое задание 24

Часть II. Урегулирование: пошаговые алгоритмы 24

Глава 4. Стратегии поведения в конфликте 25

Сетка Томаса—Килманна: пять стратегий 25

Когда какая стратегия уместна: таблица быстрого выбора
25

Ошибки: почему «сотрудничество» не всегда возможно
26

Стратегия живёт во времени: как менять её по стадиям 26

Как расширить репертуар стратегий 27

Чек-лист выбора стратегии 28

Практическое задание 29

Глава 5. Переговоры как основной метод урегулирования
29

Подготовка: шесть шагов до встречи	30
Пять этапов переговорного процесса	31
Техники работы с агрессией	31
Манипуляции и ответы на них	32
Пять типовых ошибок переговоров	32
Особые условия: онлайн, телефон и групповые переговоры	33
Практикум: сценарий переговоров для типовой ситуации	34
Чек-лист подготовки к переговорам	34
Практическое задание	35
Глава 6. Медиация и фасилитация: когда нужен нейтральный посредник	35
Медиация: принципы и этапы	35
Фасилитация: помощь группе в выработке общего решения	36
Медиация в трудовых спорах: особый случай	37
Подготовка фасилитатора: что сделать до встречи	37
Фасилитация онлайн: те же цели, другая механика	38
Как выбрать посредника и когда можно выступить им самому	39
Чек-лист: готовы ли вы быть медиатором?	40
Практическое задание	41
Глава 7. Институциональные методы	41
Трудовые споры: комиссии, профсоюзы, забастовки	41
Социальное партнёрство: бизнес, власть, общество	42

Юридические механизмы: суд, административные процедуры	42
Как подать обращение, которое работает	42
Как проходят комиссии: чего ожидать и как готовиться	43
Общественные слушания и публичные дискуссии	44
Чек-лист: какой механизм выбрать	44
Практическое задание	45
Часть III. Профилактика и управление изменениями	46
Глава 8. Профилактика конфликтов	46
Работа со стереотипами и предрассудками	46
Прозрачность и информирование как противоядие против слухов	47
Обучение ненасильственному общению	48
Как ввести ННО в коллективе: алгоритм на квартал	48
Профилактика в цифровых сообществах: модерация как конфликтная работа	49
Создание толерантной среды в организации и сообществе	50
Чек-лист профилактики конфликтов (проверка раз в квартал)	51
Практическое задание	52
Глава 9. Управление конфликтом и лидерская позиция	52
Эмоциональный интеллект в конфликте	53
Как не стать стороной конфликта	53
Принятие решений в условиях неопределённости	54
Публичная эскалация: чаты, соцсети, комментарии	55

Делегирование конфликтных процессов 56

Кризисная позиция: краткий протокол действий 57

Чек-лист лидерской позиции 57

Практическое задание 58

Часть IV. Практикум: кейсы, упражнения, шаблоны 58

Глава 10. Кейсы для разбора 59

Кейс 1. Забастовка на заводе 59

Кейс 2. Конфликт вокруг застройки парка 60

Кейс 3. Межэтнический конфликт в школе 60

Кейс 4. Конфликт между отделами в IT-компании 61

Сквозные закономерности четырёх кейсов 62

Как извлекать из кейсов максимум 63

Глава 11. Упражнения и ролевые игры 63

Мини-упражнения-разогревы (10–15 минут) 63

Упражнение 1. «Карта конфликта» на реальном примере

64

Упражнение 2. Ролевая игра «Переговоры с агрессивной
стороной» 64

Упражнение 3. Медиация в парах 65

Упражнение 4. «Светофор в реальном времени» 66

Схема разбора (дебрифинг) любой игры 66

Как встроить практикум в жизнь организации 67

Практическое задание 67

Глава 12. Шаблоны и чек-листы 67

Шаблон 1. Чек-лист диагностики конфликта 67

Шаблон 2. Карта конфликта (текстовая форма) 70

Шаблон 3. Протокол переговоров	72
Шаблон 4. План профилактических мер	73
Шаблон 5. Скелет соглашения по итогам медиации	73
Шаблон 6. Кризисная карточка (для красной зоны)	75
Шаблон 7. Регламент обсуждений (правила, которые принимаются один раз)	75
Шаблон 8. План коммуникации при урегулировании	76
Как работать с набором шаблонов	76
Практическое задание	77
Заключение. От управления конфликтом к управлению изменениями	77
Конфликт как ресурс развития	77
Три навыка будущего	77
Что делать завтра	78
Приложение 1. Словарь терминов	79
Приложение 2. Рекомендованная литература и фильмы	83
Приложение 3. Где искать профессиональную помощь	85
Приложение 4. Быстрые ссылки на инструменты	86

Примечание: оглавление построено на полях Word. После редактирования документа щёлкните по оглавлению правой кнопкой мыши и выберите «Обновить поле», чтобы обновить номера страниц.

Введение. Как пользоваться этой книгой

Если вы открыли эту книгу, скорее всего, в вашей организации, сообществе или на вашей улице уже что-то пошло не так. Люди перестали слышать друг друга, обсуждение перешло в переписку с заглавными буквами, на совещании молчат, а в курилке говорят. Или хуже: стороны уже заняли позиции, появились «мы против них», и каждое следующее действие любой из сторон делает ситуацию острее. Эта книга написана для таких моментов — и для времени до них, когда конфликт ещё можно поймать на подлёте.

Главный принцип книги прост: **конфликт — не поломка, а нормальный механизм развития групп и организаций**. Там, где разные люди имеют разные интересы, взгляды и ресурсы, столкновения неизбежны. Плох не конфликт, а неуправляемый конфликт: тот, который никто не диагностировал, не назвал вслух и не взял в работу. Управляемый конфликт даёт организации новые решения, а сообществу — обновлённые правила. Неуправляемый забирает людей, деньги, репутацию и месяцы жизни. Разница между этими двумя сценариями почти всегда определяется тем, как быстро и точно участники поняли, что происходит, и как действовали дальше.

Книга адресована всем, кто работает с людьми и несёт ответственность за общий результат: руководителям любого уровня, специалистам по персоналу, активистам и сотрудникам НКО, депутатам и муниципальным служащим, модераторам сообществ, руководителям родительских комитетов и инициативных групп. Инструменты в книге намеренно универсальные: карту конфликта можно нарисовать и для спора двух сотрудников, и для противостояния жилого комплекса и застройщика, а алгоритм переговоров работает и в кабинете директора, и на общественных слушаниях. Специальных врезок «для HR» или «для лидера» здесь нет сознательно: в реальном конфликте роли постоянно перемешиваются, и вчерашний посредник завтра становится стороной.

Как устроена книга

Книга построена по логике жизненного цикла конфликта — от раннего обнаружения до работы над ошибками.

Часть I. Диагностика.

Три главы о том, как увидеть конфликт раньше, чем он станет пожаром: понять природу происходящего (глава 1), нарисовать карту конфликта (глава 2) и провести экспресс-диагностику за полчаса (глава 3).

Часть II. Урегулирование.

Четыре главы о действиях: выбор стратегии (глава 4), переговоры (глава 5), медиация и фасилитация (глава 6), институциональные методы — от комиссии по трудовым спорам до общественных слушаний (глава 7).

Часть III. Профилактика и лидерская позиция.

Как выстроить среду, в которой конфликты реже переходят в разрушительную фазу (глава 8), и как вести себя тому, кто управляет процессом и рискует сам стать стороной (глава 9).

Часть IV. Практикум.

Кейсы для самостоятельного разбора (глава 10), упражне-

ния и ролевые игры (глава 11), готовые шаблоны и чек-листы (глава 12).



Приложения.

Словарь терминов, рекомендованная литература и фильмы, ориентиры для поиска профессиональных медиаторов и организаций, быстрые ссылки на инструменты.

Каждая глава собрана по одной и той же схеме, чтобы книга работала как справочник. Сначала идёт **краткая теория** — минимальный объём понятий, без которых инструмент не работает. Затем **пошаговый алгоритм**, который можно применить сразу. Потом **реалистичный кейс** из практики организаций и сообществ — с действиями и ошибками. За ним **чек-лист или шаблон** для применения на месте. И в конце **практическое задание**, которое поможет перенести инструмент на вашу собственную ситуацию. Если у вас тридцать минут и горящий конфликт — читайте только алгоритм и чек-лист. Если час — разбирайте кейс: в ошибках героев чаще всего видно больше, чем в удачных решениях.

Три способа работы с книгой

Способ первый — ситуативный. Конфликт уже идёт, время дорого. Откройте приложение 4 «Быстрые ссылки на инструменты», найдите свою ситуацию и переходите к нужной главе. Типовой маршрут в остром случае: глава 3 (экспресс-диагностика) → глава 4 (выбор стратегии) → глава 5 или 6 (переговоры или медиация). Это займёт от часа до одного вечера и убережёт от самых дорогих ошибок — действий «на эмоциях».

Способ второй — системный. Прочитайте книгу целиком, за пять-семь вечеров. Порядок глав повторяет логику развития конфликта, поэтому инструменты будут наслаиваться: карта из главы 2 пригодится при подготовке к переговорам в главе 5, а «светофор» из главы 3 поможет выбрать момент для медиации в главе 6. Читайте с карандашом: отмечайте инструменты, которые применимы к вашей текущей рабочей или общественной ситуации.

Способ третий — командный. Используйте книгу как материал для внутреннего обучения. Главы 10 и 11 построены как практикум: кейсы разбираются группой, ролевые игры рассчитаны на два-четыре часа работы. Руководитель или фасилитатор может проводить такие сессии ежеквартально — это дешевле, чем разрешать один запущенный конфликт.

Предупреждение, которое важнее всех советов

Конфликт нельзя «решить» раз и навсегда. Это не поломка, которую чинят один раз, а отношения и противоречия, которые живут вместе с людьми и организациями. Даже самое хорошее соглашение — это не конец истории, а точка, из которой стороны начинают управлять следующей. Подписанный протокол не отменяет разницы интересов; проведённая медиация не гарантирует, что через полгода стороны не вернуться к тому же предмету. Поэтому в этой книге слово «разрешение» означает не уничтожение конфликта, а перевод его в управляемую форму: противоречие сохраняется, но стороны взаимодействуют по правилам, которые сами признали.

Отсюда следуют три практических вывода, которые повторяются на протяжении всей книги. **Первый:** не ждите финальной победы — планируйте отношения после конфликта, потому что вам с этими людьми ещё жить и работать. **Второй:** не стремитесь закрыть конфликт любой ценой — соглашение, которое одна сторона подписала под давлением, прорвёт в худший момент. **Третий:** закладывайте в любое урегулирование механизм пересмотра — срок, процедуру, комиссию, которая вернётся к договорённостям и обновит их. Управление конфликтом — это не спринт до под-

писи, а навык сопровождения отношений.

И ещё одно предупреждение. Все инструменты этой книги опираются на честность и уважение к другой стороне. Их можно использовать и для манипуляций — формально «карта конфликта» отлично подходит для того, чтобы точнее надавить на слабое место оппонента. Но манипулятивное применение разрушает главный ресурс урегулирования — доверие, а с ним и возможность следующих договорённостей. Кроме того, часть действий в этой сфере регулируется законом: порядок разрешения трудовых споров установлен Трудовым кодексом РФ, процедура медиации — Федеральным законом от 27.07.2010 № 193-ФЗ, порядок рассмотрения обращений граждан — Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ. Любой инструмент применяйте в правовом поле — это не ограничение, а защита для вас самих.

Границы книги: что здесь не рассматривается

Честная книга начинается с объявления границ. Здесь не рассматриваются три области. **Первая — юридическое консультирование.** Глава 7 даёт карту правовых механизмов и понимание процедур, но не заменяет юриста: нормы меняются, у каждого дела есть специфика, а ошибка в правовом поле стоит дорого. Все юридические иллюстрации книги — ориентиры для разговора со специалистом, а не готовые решения. **Вторая — клиническая сфера.** В книге нет рекомендаций по работе с острыми психическими состояниями, зависимостями и психотравмами: если в конфликте вы видите признаки таких состояний — это вопрос к специалистам соответствующего профиля, а не к переговорным техникам. **Третья — охота за виновными.** Инструменты книги сознательно не помогают «вычислить и наказать виноватого»: эта работа возможна, но она разрушает то, ради чего книга написана. Если ваш единственный запрос — найти и наказать, применяйте её под свою ответственность; инструменты урегулирования в такой работе скорее помешают.

Всё остальное — от ссоры двух коллег до противостояния города и девелопера — поле этой книги. Масштаб меняет ресурсы и инстанции, но не меняет логику: диагностика, стратегии, переговоры, посредничество, институты, профи-

лактика.

Минута на навигацию

Таблица ниже связывает типовые ситуации с главами книги. Она же продублирована в приложении 4 в расширенном виде.

Ваша ситуация

Начните с

Затем

«Что-то назревает, но не понимаю, что»

Глава 3. Экспресс-диагностика

Глава 1, врезка «Красные флаги»

«Открытый конфликт, стороны в позициях»

Глава 2. Карта конфликта

Главы 4 и 5. Стратегия и переговоры

«Стороны не слышат друг друга, я вроде бы нейтрален»

Глава 6. Медиация и фасилитация

Глава 9. Как не стать стороной

«Идёт война в чате, слухи, скандалы»

Глава 3. «Светофор конфликта»

Глава 8. Прозрачность и ННО

«Хочу, чтобы такого не повторялось»

Глава 8. Профилактика

Глава 12. План профилактических мер

«Нужно действовать по закону»

Глава 7. Институциональные методы

Консультация юриста

Часть I. Диагностика: увидеть конфликт раньше, чем он станет пожаром

Диагностика — самое недооценённое звено работы с конфликтом. Действовать учат все: переговорщиков хватает, юристов больше чем нужно, а вот людей, способных за полчаса понять, что на самом деле происходит в коллективе или сообществе, — единицы. Между тем цена ошибки на этапе диагностики максимальна: если вы неверно определили тип конфликта, стороны или стадию, то безупречно исполненные переговоры приведут к соглашению не о том. В этой части собраны три инструмента: базовая модель конфликта, карта конфликта и экспресс-диагностика со «светофором».

Глава 1. Социальный конфликт: что это и почему он неизбежен

Краткий теоретический минимум. Социальный конфликт — это открытое или скрытое столкновение интересов, целей и ценностей двух или более групп и людей, в котором каждая сторона воспринимает другую как препятствие и действует, чтобы устранить это препятствие. От личной ссоры социальный конфликт отличается предметом и ставками: ссора живёт личными обидами и завершается примирением, конфликт — объективным противоречием, которое не исчезает вместе с эмоциями. От бытового спора он отличается тем, что стороны борются не за истину, а за ресурс: деньги, статус, территорию, внимание, право решать. В социальный конфликт почти всегда втянуты группы, поэтому он публичен, инерционен и опирается на групповые нормы и лидеров. Конфликт развивается по предсказуемым стадиям, и на каждой стадии у него разная чувствительность к разным вмешательствам — если знать стадию, можно подобрать действие. Наконец, конфликт принципиально неискореним: пока у людей разные интересы и ограниченные ресурсы, он будет воспроизводиться, и задача практики — не «искоренить», а удержать конфликт в конструктивных пределах.

Чем социальный конфликт отличается от ссоры и спора

Различать эти три явления важно практически: к ним применяются разные инструменты. Личная ссора лечится извинением, временем и восстановлением отношений; бытовой спор — аргументами и фактами; социальный конфликт — работой с интересами и правилами. Руководитель, который отвечает на организационный конфликт «примиритесь и не ссорьтесь», совершает ту же ошибку, что и врач, лечащий перелом успокоительным.

Ключевые отличия удобно проверить по четырём признакам.

Признак

Личная ссора

Бытовой спор

Социальный конфликт

Предмет

Обида, отношения

Истина, факт, мнение

Ресурс, интерес, право решать

Участники

Двое

Двое или несколько

Группы, а не только отдельные люди

Публичность

Обычно приватна

Обычно приватен

Есть зрители, группы поддержки, слухи

Чем завершается

Примирением

Убеждением или согласием не соглашаться

Изменением правил, договором или разрывом

Практический тест на социальный конфликт один: если убрать эмоции конкретных людей, противоречие останется? Если во дворе не хватает парковочных мест, ссора двух водителей уйдёт, а дефицит останется — и через неделю будет новая ссора. Значит, перед вами социальный конфликт, и работать нужно с распределением дефицитного ресурса, а не с характерами водителей.

Треугольник конфликта: противоречие, установки, поведение

Любой развитый социальный конфликт стоит на трёх опорах. **Противоречие** — объективная несовместимость интересов, целей или ценностей: дефицитный бюджет, один кандидат на одну должность, разные представления о справедливой оплате. **Установки** — то, как стороны воспринимают ситуацию и друг друга: подозрительность, образ врага, «они действуют из вредности», страх потери. **Поведение** — наблюдаемые действия: жалобы, саботаж, публикация постов, забастовка, молчание на совещаниях.

Треугольник полезен тем, что каждая вершина требует своего типа вмешательства. Противоречие прорабатывается переговорами и изменением условий — поиском решений, которые снимают несовместимость. Установки — диалогом, обменом точками зрения, совместными действиями, иногда медиацией: нельзя договориться, пока вторая сторона воспринимается как враг. Поведение — правилами и санкциями: запрет оскорблений, регламент обсуждений, дисциплинарные меры. Типовая ошибка практиков — бороться только с поведением (запрещать, пресекать), не трогая противоречие и установки. Так получаются «замороженные» конфликты: поведение спрятано, противоречие живо, и через полгода конфликт возвращается там, где его не ждут.

Второй практический вывод из треугольника: в остром конфликте начинать безопаснее с поведения и установок, а не с противоречия. Пока стороны кричат, обсуждать предмет бессмысленно — сначала снижается накал (правила взаимодействия, паузы, посредник), потом обсуждается суть. Порядок работы обычно такой: остановить разрушительное поведение, поработать с восприятием, затем договориться по противоречию.

Типология: по сферам, по масштабу, по форме

Тип конфликта подсказывает и маршрут работы. Классификация по сферам отвечает на вопрос «где живёт противоречие»:



Трудовые

— оплата, условия и организация труда, увольнения, стили управления. Регулируются нормами Трудового кодекса РФ.



Ресурсные

— бюджет, помещения, оборудование, парковки, грантовые средства. Ядро — дефицит и распределение.



Статусные и властные

— кто принимает решения, чьё мнение весит больше, границы полномочий. Часты в растущих организациях и после реорганизаций.



Ценностные

— различия мировоззрений, обычаев, представлений о должном. Самые трудные для переговоров, требуют других инструментов (глава 8).



Информационные

— недопонимание, слухи, дефицит или искажение информации. Самые дешёвые в исправлении, если пойманы рано.



Экологические и территориальные

— застройка, свалки, шум, инфраструктура. Обычно объединяют жителей, бизнес и власть.

Классификация по масштабу отвечает на вопрос «кого задевает»: межличностный конфликт (два человека), внутри групп, межгрупповой (отделы, группы жителей, организации), межуровневый (сотрудник против руководства, сообщество против администрации). По форме конфликты делят на **открытые** (действия видны: споры, жалобы, забастовки) и **скрытые** (молчание, саботаж, слухи, «тихие» увольнения), а также на **конструктивные**, которые движут организацию вперёд, и **деструктивные**, которые её разрушают. Один и тот же конфликт может проходить и открытую, и скрытую фазу; конструктивным или деструктивным его делают не содержание, а то, как с ним обращаются. Скрытый конфликт опаснее открытого ровно потому, что до него никто не может дотянуться: пока конфликт открыт, им хотя бы можно управлять.

Шесть стадий развития конфликта

Конфликт развивается по узнаваемой траектории. Знание стадии — это знание того, какие действия ещё работают, а какие уже поздно.

Стадия

Что происходит

Типовые признаки

Что работает

1. Предконфликт

Противоречие существует, но не проявлено

Напряжение, раздражение, «неудобные» шутки, рост жалоб

Ранняя диагностика, разговор «в столе», изменение условий

2. Инцидент

Первое столкновение

Ссора, ошибочный приказ, отказ, публикация

Быстрая реакция, разбор инцидента, недопущение эскалации

3. Эскалация

Стороны наращивают действия, втягиваются группы
«Мы против них», апелляции к прошлому, слухи, ультиматумы

Посредник, правила взаимодействия, снижение ставок

4. Кульминация

Пик: действия противоречат целям самих сторон

Открытое противостояние, забастовка, скандал, уход людей

Кризисное управление, внешние институты, дорогое согласие

5. Деэскалация

Накал снижается

Усталость сторон, поиск выхода, первые договорённости

Фиксация договорённостей, малые шаги, восстановление контакта

6. Послеконфликтный период

Отношения и правила перестраиваются

Остаточное напряжение, проверки исполнения, «счётчики обид»

Исполнение соглашения, работа с последствиями, выводы

Два момента в этой траектории требуют особого внимания. Первый — окно между стадиями 1 и 2: конфликт здесь

дешевле всего в управлении, но именно на этой стадии руководители чаще всего делают вид, что ничего не происходит, — «само рассосётся». Не высказанное противоречие копит энергию и находит неуправляемую форму выхода. Второй момент — кульминация. Она выглядит как худший момент, но у неё есть скрытая функция: стороны исчерпывают иллюзию быстрой победы и впервые оказываются готовы договариваться. Опытный практик не провоцирует кульминацию, но и не боится её — он готовит к ней план и использует момент, когда стороны созрели.

Кейс: «Смены и скобки» (ТСЖ «Кленовый», город 180 тысяч жителей). В трёхэтажном доме 48 квартир правление ТСЖ наняло подрядчика на ремонт кровли и ввело разовый сбор по 9 000 рублей с квартиры. Противоречие существовало заранее: у части жильцов не было денег на сбор, а доверие к правлению подтачивала история с прошлым подрядчиком. На стадии предконфликта недовольство выражалось только в чате дома — «а куда уходит наш взнос?» — правление не отвечало. Инцидентом стал отказ пенсионерки из 12-й квартиры платить и демонстративный ответ председателя: «Не платит — пусть судится». За две недели эскалация раскрутилась: в чате появились списки «за» и «против», сосед привлек юриста, кто-то расклеил листовки «Правление ворует», трое жильцов отказались сдавать взносы вообще. Кульминация — общее собрание, на котором председа-

тель назвал активистов «профессиональными скандалистами» и сорвал голосование. Перелом начался на деэскалации: двое нейтральных жильцов организовали встречу малых групп по подъездам, откуда родились три требования — смета с расшифровкой, отчёт о расходах по факту, рассрочка для нуждающихся. Правление приняло их за два дня до повторного собрания. Собрание утвердило сбор с рассрочкой и создало ревизионную комиссию. Послеконфликтный период занял полгода: доверие восстанавливалось медленнее, чем подписывалось соглашение, и правление месяцами публиковало отчёты, которые никто уже не оспаривал, — именно это и стало ценой возврата нормальных отношений.

Кейс показывает закономерность, которую полезно запомнить: конфликт переломился не тогда, когда стороны «поняли друг друга», а когда изменились условия — появилась смета, отчёт и рассрочка, то есть была затронута вершина «противоречие». Моральный климат выправился следом, а не наоборот.

Красные флаги: конфликт выходит из-под контроля. Считайте, что ситуация перешла в опасную зону, если верны три и более признаков:

- формулировки сторон содержат унижение («эти бездельники», «такие люди вообще не должны...»);
- в конфликт втянуты люди, не имеющие отношения к

предмету (коллеги, соседи, родственники, подписчики);

- аргументы сменились ярлыками, а обсуждение будущего — взаимными обвинениями о прошлом;

- появились угрозы, шантаж, ультиматумы «или — или»;

- распространяются слухи и списки «предателей», идёт охота на «своих среди чужих»;

- стороны отказываются от личных встреч и общаются только через письма, юристов или чат;

- кто-то из участников готов к необратимым шагам (увольнение, суд, публикация компромата) ради самой эскалации.

При трёх и более флагах действия по этой книге дополняются кризисным режимом: заморозить публичные оценки, выйти из чата в личные встречи, подключить внешнего посредника и, при угрозах и давлении, — юриста.

Почему конфликты неизбежны: три механизма

Понимание механизмов воспроизводства конфликтов отличает зрелую практику от борьбы с симптомами. Их три, и все три работают постоянно.

Дефицит. Ресурсов всегда меньше, чем желающих ими обладать: бюджет, время руководителя, хорошее помещение, внимание аудитории, право решать. Дефицит сам по себе конфликт не создаёт — он создаёт почву: как только появится неопределённость в правилах распределения, борьба начнётся. Отсюда прямой практический вывод: любой новый дефицит (смена года, новая площадка, новый грант) — это момент для проверки и пересмотра правил распределения, а не только для радости по поводу ресурса.

Взаимозависимость. Конфликтует не тот, кто рядом, а тот, от кого ты зависишь и с кем делишь результат. Случайные прохожие не конфликтуют друг с другом ни при каких обстоятельствах; отделы, живущие от одного бюджета, конфликтуют почти всегда. Чем теснее зависимость, тем важнее качество правил взаимодействия — и тем дороже стоит их отсутствие. Парадокс, который полезно помнить: рост взаимозависимости (общие проекты, общие KPI, общее пространство) без роста договорной культуры автоматически означает рост конфликтов.

Различия. Люди различаются опытами, ценностями, темпами, языками. Это различие — источник силы совместной работы и одновременно постоянный генератор трения. Полностью сгладить различия невозможно — попытки «набрать одинаковых» создают однородные группы, которые плохо решают сложные задачи и всё равно конфликтуют по статусным поводам. Работающая стратегия — не устранять различия, а выстраивать вокруг них уважение и правила: различия признаются, их ценность называется вслух, спор о них ведётся на языке интересов.

Из трёх механизмов следует главный вывод главы: конфликт неизбежен не потому, что «люди плохие», а потому, что совместная деятельность устроена из дефицита, зависимости и различий. Это хорошая новость: раз причины структурные, то и работа с конфликтом — это в первую очередь работа со структурами (правилами, процедурами, прозрачностью), а не с характерами. Характеры при этом тоже важны — они определяют форму конкретного столкновения, но не его неизбежность.

Пять мифов, которые делают конфликт дороже

Практику мешают не только незнание, но и «знания», которые звучат разумно и стоят дорого. Вот пять самых распространённых мифов — и то, что происходит с теми, кто в них верит.

Миф первый: «хороший коллектив — бесконфликтный». Организации и сообщества с этим мифом создают налог на молчание: люди не говорят о проблемах, пока те не становятся нерешаемыми. Реальный признак здоровой группы — не отсутствие разногласий, а скорость, с которой они проговариваются. Если ваши совещания всегда гладкие, а проблемы появляются «внезапно» — это не порядок, это глушение.

Миф второй: «конфликт решает сильный руководитель». Сильная воля действительно может заморозить открытое противостояние — и обычно за счёт того, что конфликт уходит в скрытую форму, где им управлять нельзя. Власть решает вопрос «кто главный», но не вопрос «как жить с противоречием»: после «победы» противоречие продолжает работать — в текучке, саботаже, эрозии инициативы.

Миф третий: «сначала нужно снять эмоции, потом заниматься делом». Частично верен — и потому опасен. В остром конфликте признание эмоций действительно сни-

жает накал. Но бесконечное «выговаривание» без изменения условий превращается в сговор о неизменности: люди выплакались, противоречие осталось, через месяц всё повторилось. Правильная последовательность: признать эмоции, изменить условия, поддержать отношения — все три шага, а не первый.

Миф четвёртый: «в конфликте всегда виноваты обе стороны поровну». Симметрия вины — успокоительный миф. В конкретных действиях стороны почти никогда не симметричны: кто-то первым перешёл границу, у кого-то ресурснее позиция. Равное распределение вины умиротворяет стороннего наблюдателя и бесит участников — обе стороны чувствуют себя непонятыми. Работает другое: разделить оценку действий (она может быть несимметричной) и равное уважение к интересам (оно симметрично всегда).

Миф пятый: «время лечит». Время лечит ссоры. Социальные конфликты от времени только институционализируются: за месяцы молчания появляются спикеры, группы, версии и списки требований — и входная цена разговора растёт. Если вы заметили конфликт и отложили его «на после отчёта», закладывайте в план дату возвращения к теме. Отложенный конфликт — это не решённый, а накопленный.

Чек-лист «Это конфликт? Какой именно?»

Пройдите по списку и запишите ответы — они станут вводными данными для карты конфликта из главы 2.

● Противоречие: чего именно не хватает или что именно несовместимо? (Ресурс, статус, ценности, информация — назовите одним словом.)

● Останется ли противоречие, если убрать эмоции конкретных людей?

● Кто воспринимает себя стороной? Кто воспринимается стороной, хотя сам так себя не называет?

● Есть ли группы поддержки и зрители? Кто слушает и пересказывает?

● Какие вершины треугольника уже задействованы: поведение? установки? Обе стороны действуют?

● Какая стадия по таблице выше? По каким фактам вы это определили (не по ощущениям)?

● Сколько «красных флагов» из врезки наблюдается?

● Что уже пробовали делать и почему не сработало?

Практическое задание

Возьмите текущий напряжённый случай из своей практики — рабочий, общественный или соседский. За пятнадцать минут письменно ответьте на три вопроса. Первое: по четырём признакам из таблицы определите, что это — ссора, спор или социальный конфликт. Второе: назовите противоречие одной фразой без имён и эпитетов («не хватает N на группу из M», «два отдела претендуют на один бюджет»). Третье: определите стадию из шести и выпишите два факта, подтверждающих вашу оценку. Сохраните записи: на следующей главе вы превратите их в карту конфликта.

Глава 2. Карта конфликта: практический инструмент диагностики

Краткий теоретический минимум. Карта конфликта — это графическая схема, на которой стороны, их позиции, интересы, страхи, ресурсы и связи разложены на одном листе. Инструмент решает главную проблему раннего этапа: мозг под давлением упрощает реальность до «мы и они», а карта заставляет увидеть всех участников и все мотивы, включая свои собственные. Карта опирается на два базовых разграничения: позиции (то, чего сторона требует) и интересы (то, зачем стороне это нужно), а также на различие явных и скрытых участников. Она не требует художественных навыков — достаточно листа, карандаша и честности. Ценность карты не в самой схеме, а в том, что вы увидите, пока её рисуете: пустые ячейки, несовпадающие интересы, «теневых» игроков и точки, где возможно решение. Практика показывает: половина конфликтов сдвигается уже на этапе заполнения карты, потому что заполняющий впервые отделяет требования людей от их нужд.

Как нарисовать карту: шесть шагов

Шаг 1. Зафиксируйте предмет. Одной фразой, без имён и оценок, напишите, о чём конфликт: «распределение грантового бюджета между двумя проектами», «нагрузка после реорганизации отдела». Если фраза не получается — конфликт ещё не понятен, и это первый результат диагностики.

Шаг 2. Перечислите стороны. Впишите всех, кто вовлечён или считает себя вовлечённым: инициаторов, ответчиков, затронутых, тех, кто принимает решения. Не ограничивайтесь двумя сторонами — в реальных социальных конфликтах их три-пять. Себя тоже включите в карту, отдельным квадратиком: у вас есть собственные интересы, и их надо видеть.

Шаг 3. Для каждой стороны запишите позицию, интересы и страхи. Позиция — то, что сторона требует вслух («уволить начальника смены», «отменить сбор»). Интересы — то, зачем ей это («справедливость», «безопасность», «сохранить команду», «не потерять лицо»). Страхи — чего сторона боится потерять («контроль», «работу», «статус», «время»). Работайте гипотезами и проверяйте их: о чужих интересах вы знаете только предположительно, пока не спросили.

Шаг 4. Отметьте ресурсы каждой стороны. Чем сторона реально располагает: время, деньги, информация, леги-

тимность (формальное право решать), люди, навыки, связи, публичная поддержка. Ресурсы подскажут, кто и как может заблокировать решение — и что делать, чтобы блокировка не состоялась.

Шаг 5. Нарисуйте связи. Линиями покажите, кто с кем кооперируется, кто на кого давит, кто остаётся нейтральным, кто вообще вне поля, но может быть привлечён. Отдельным штрихом — каналы информации: через кого и как распространяются слухи.

Шаг 6. Найдите на карте точки входа. Задайте три вопроса. Где интересы сторон совпадают или пересекаются — это фундамент будущего решения. Кто из участников слабо представлен, но сильно влияет — с него начните разговоры. Какое минимальное изменение условий снимет самый острый страх — это первая проверяемая гипотеза урегулирования.

Полученную карту перепроверьте с кем-то, кому вы доверяете и кто не вовлечён. Чужой взгляд за десять минут обнаружит слепые зоны: незаписанных участников, непроверенные предположения, свои собственные интересы, которые вы «не заметили».

Айсберг конфликта: позиции и интересы

Позиция — вершина айсберга: она громкая, конкретная и конфликтная. Интерес — подводная часть: тихая, зато содержательная. Стороны сначала сталкиваются позициями, потому что позиции формулируются первыми и их легко произносить. Но согласовать позиции почти невозможно: либо «уволить», либо «не уволить». Согласовать интересы — реально: «безопасность и предсказуемость графиков» совместимо с «уважением к опыту старших сотрудников».

Три правила работы с айсбергом. **Правило первое:** за каждым требованием ищите минимум два вопроса «зачем?». «Зачем вам отмена сбора?» — «Чтобы не платить за чужие ошибки». — «А что для вас главное в этой ситуации?» — «Чтобы мои деньги не уходили непонятно куда». Вот интерес: прозрачность, а не сумма. **Правило второе:** не приписывайте интересов молча — проверяйте. Самая частая ошибка диагностики: «они этого хотят, потому что жадные». **Правило третье:** интересы совместимы чаще, чем позиции. Если карта показывает, что под несовместимыми позициями лежат совместимые интересы — у вас хорошая позиция для переговоров (глава 5).

Позиция (что требуют)

Интерес (зачем это)

Возможное общее решение

«Убрать ночные смены»

Здоровье, семья, подработка днём

Автономный график, надбавка, ротация ночей

«Ночные смены не трогать»

Стабильный доход, надбавка за ночь

Добровольный выбор ночей + компенсация дневным

«Запретить музыку в общем пространстве»

Возможность работать в тишине

Зоны тишины и зоны общения, расписание

«Не трогать музыку, это наша культура»

Право на самовыражение, общность

Договор о зонах и часах, оформление пространства

Скрытые участники: кто влияет из тени

Карта обязана включать тех, кто не участвует открыто, но влияет на конфликт. Типовые скрытые участники: **бенефициары** — те, кому выгодно обострение (конкуренты группы, претенденты на должность или бюджет); **«серые кардиналы»** — те, кто подбивает других, но сам не выходит на передний план; **информационные узлы** — авторитетные люди, через которых расходится версия событий (администратор чата, ветеран коллектива, секретарь собраний); **аудитория** — зрители, чьё внимание подталкивает стороны к жёсткости: перед публикой отступить неловко; **аутсайдеры с правом вето** — те, кто может заблокировать любое решение (собственник, надзорный орган, совет дома), даже не поднимая голоса.

Практический приём для поиска скрытых участников — три вопроса. Кому выгодно, чтобы конфликт продолжался? Через кого проходит информация и эмоции? Кто должен согласиться на любое решение, но пока молчит? Ответы добавьте в карту как отдельные квадратики и пометьте пунктиром.

Кейс: «Грант и два координатора» (НКО «Горизонт», региональный центр). Молодёжная НКО выиграла

двухлетний грант, и внутри команды разгорелся конфликт: координатор образовательных проектов и координатор исследовательских проектов не могли договориться, чей бюджет «главный». Начальница попыталась рисовать карту и обнаружила то, чего не видела: оба координатора боялись не бюджета, а судьбы после гранта — финансирование заканчивалось через два года, и каждый выстраивал своё направление как аргумент для будущего найма. Скрытым участником оказался грантодатель: его правила отчетности не позволяли объединять направления, и это молчаливое ограничение разжигало спор. Вторым скрытым участником был неформальный лидер команды, который в курилке пересказывал решения начальницы в самом выгодном для себя свете. Карта изменила ход дела: вместо дележа бюджета команда оформила совместный план на год с общими показателями, договорилась с грантодателем о сводной отчётности и перестроила информационный канал — ключевые решения стали анонсироваться на общих встречах, а не «просачиваться». Конфликт не исчез — он перешёл в конструктивную форму: два сильных координатора спорили теперь о том, как лучше сделать общее дело.

Баланс сил: кто выиграет, кто проиграет, кто может заблокировать

Последний блок карты — трезвая оценка сил. Возьмите каждую пару сторон и по каждому ресурсу оцените перевес: у кого больше времени (сторона с высокой текучкой теряет терпение быстрее), денег, информации, легитимности, людей, навыков переговоров, публичной поддержки. Задача не в точных баллах, а в трёх ответах.

Кто может выиграть силой? Если одна сторона имеет подавляющий перевес, она «победит» быстро и дорого: у проигравшего останутся обида и саботаж, а у победителя — риск повторения конфликта в худшее для него время. Принуждение — допустимая, но самая дорогая стратегия.

Кто может заблокировать решение? Найдите всех носителей права вето — формального или фактического. Решение, игнорирующее блокирующих, не выдержит первого столкновения с реальностью: суд, инспекция, общее собрание, отчёт перед донором.

Что произойдёт, если никто ничего не сделает? Оцените цену ничьей за три месяца. Иногда она меньше цены войны и больше цены соглашения — и тогда мотивация сторон к договору уже встроена в ситуацию.

Оценка баланса сил защищает от двух симметричных ошибок: от иллюзии силы («мы правы, значит, продадим») и

от иллюзии бессилия («они сильнее, терпим»). Правильная формулировка всегда конкретна: «у нас больше легитимности и информации, у них — деньги и доступ к аудитории, поэтому сильная позиция у нас на публичном поле, слабая — в быстром решении».

Четыре ошибки, которые портят карту

Инструмент честный, но заполняют его люди — и картография конфликтов знает свои типовые искажения.

Ошибка 1. Карта без себя. Составитель рисует стороны и забывает вписать собственный квадратик со своими интересами и страхами. Такая карта — не карта конфликта, а карта противника: она удобна для оправдания собственных ходов и бесполезна для поиска решения. Правило: ваше место на карте — всегда, даже если вы «просто наблюдаете»; наблюдатель со ставками — тоже участник.

Ошибка 2. Один интерес на сторону. Реальные люди имеют пучок интересов, часто противоречивых внутри себя: руководитель одновременно хочет и авторитета у коллектива, и выполнения плана, и отсутствия конфликтов. Карта с одним интересом на сторону порождает плоские решения. Правило: минимум два-три интереса, включая несовместимые между собой.

Ошибка 3. Диагноз вместо интересов. В ячейку «интересы» пишут «жажда власти», «жадность», «самоутверждение». Это не интересы, а диагнозы — и по построению они не подлежат проверке: оппонент никогда не подтвердит их добровольно. Интерес формулируется как нужда: признание, безопасность, предсказуемость, время, деньги, принад-

лежность. Правило: если формулировку нельзя подтвердить словами самого человека — это ещё не интерес, а ваша проекция.

Ошибка 4. Статическая карта живого конфликта.

Карту рисуют один раз в начале и считают, что дело сделано. А конфликты текут: стороны объединяются и распадаются, в тень уходят одни фигуры и выходят другие. Карта двухнедельной давности — исторический документ. Правило: обновление карты — часть еженедельного ритма работы с острым конфликтом, пятнадцать минут с ручкой.

Практикум: заполните карту конфликта для своей ситуации

Возьмите ситуацию, которую вы диагностировали в задании к главе 1. Вам понадобятся тридцать минут и один лист формата А4 (лучше горизонтально). Действуйте так.

В центре листа одной фразой запишите предмет конфликта.

Слева — сторону А: позиция (жирно), под ней интересы, под ними страхи, сбоку ресурсы.

Справа — сторону Б: то же самое. Если сторон больше — добавьте В и Г.

Внизу — себя: ваши интересы и страхи в этом конфликте, ваши ресурсы.

Пунктиром — скрытые участники: бенефициары, информационные узлы, аудитория, держатели вето.

Линиями — союзы, давление, каналы информации.

Обведите кружками три точки: пересечение интересов, самый сильный блокирующий, самый дешёвый шаг к снижению накала.

Внизу листа запишите одну гипотезу решения: «Если сделать Х, то страх Y стороны Z снимается, и тогда...».

Перечитайте карту через день. Проверьте: все ли стороны названы, все ли интересы подтверждены разговорами, а не догадками. Готовая карта станет входными данными для

«светофора» (глава 3) и подготовки к переговорам (глава 5).

Как проверить карту: вопросы для интервью со сторонами

Карта, собранная только из ваших наблюдений и догадок, — это карта вашего воображения. Проверьте её интервью: короткие разговоры с представителями сторон (и парой затронутых, но молчащих). Не трансляция допроса, а разведка интересов. Правила интервью: без протокола и свидетелей, без обещаний «решу всё», с объявленной целью — «хочу понять, чтобы процесс был честным».

Вопросы, которые дают самый высокий информационный выход на минуту разговора.

● «Опишите ситуацию с вашей стороны — как она выглядит для вас?» Слушайте первую минуту: она покажет рамку, через которую сторона смотрит на весь конфликт.

● «Что для вас в этой ситуации самое главное?» Прямой вопрос про интерес; ответ чаще всего не совпадает с публичными требованиями.

● «Чего вы боитесь, если всё останется как есть? А если изменить?» Два страха — цена бездействия и цена перемены. Оба определяют, на что сторона согласится.

● «Что должно произойти, чтобы вы сказали: теперь мы можем работать?» Формулировка будущего — ключ к критериям решения.

● «Как вы думаете, чего хочет другая сторона?» Ответ по-

кажет, насколько сторона понимает оппонента, и часто раскроет проекцию собственных интересов.

● «Кого ещё эта ситуация задевает? Кто может повлиять?» Вопрос про скрытых участников — у сторон список обычно шире вашего.

● «Что вы уже пробовали? Что не сработало и почему?»
Предохраняет от повторения чужих ходов.

Интервью ведите парами: поговорили с одной стороной — найдите время с другой, не откладывая. Асимметрия информирования в диагностической фазе переезжает с вами в переговорную и разрушает доверие ещё до первого совместного заседания. После интервью обновите карту — письменно, в день разговора, пока свежи формулировки; чужие слова записывайте близко к тексту, своими пересказами вы вернёте их к своей версии.

Чек-лист качества карты конфликта

- Предмет сформулирован одной фразой без имён и оценок.
- Названы все стороны, включая себя и тех, кто «должен бы молчать».
- У каждой стороны есть позиция, минимум два интереса и минимум один страх.
- Интересы проверены — с кем-то говорили, а не только додумывали.
- У каждой стороны отмечены ресурсы: время, деньги, информация, легитимность, люди, навыки.
- Найдены скрытые участники: кому выгодно, через кого идёт информация, кто держит вето.
- Показаны связи: союзы, давление, каналы слухов.
- Обозначены три точки: пересечение интересов, блокирующий, первый шаг.
- Сформулирована гипотеза решения с проверяемым действием.

Практическое задание

Нарисуйте карту конфликта дважды: один раз от себя, второй — глазами самой неприятной для вас стороны. Для второго раза возьмите чистый лист и честно заполните её позицию, интересы, страхи и ресурсы так, как видел бы это она сама. Затем положите карты рядом и ответьте письменно на три вопроса. Какие интересы сторон на самом деле совместимы? Какой свой интерес вы до сих пор не признавали вслух? Какое изменение условий сняло бы главный страх каждой из сторон? Если вторая карта получилась непоследовательной или злодейской — это сигнал: вы ещё не понимаете другую сторону, и следующий шаг диагностики — разговор с её представителями, а не доработка схемы.

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.