12+

Антон Шадура

Диагностика конфликта. Практика

Антон Шадура

Диагностика конфликта. Практика

https://litres.ru/74503314
ISBN 9785007126632

Аннотация

Книга предлагает методологию диагностики конфликтов как сбоя механизмов согласования. Книга учит определять уровень проблемы (от сбоя негласных норм до тупика) и выбирать инструмент решения (от разговора до выхода). В основе — 9 чек-листов, результаты которых сводятся в интегральную карту конфликта. Это руководство превращает хаос в структуру, позволяя стать диагностом, а не жертвой конфликта.

Содержание

Введение 5
Пять уровней конфликта (краткая справка) 8
Четыре кейса-конфликта 15
Кейс №1. Личный конфликт. Положительный исход 15
Кейс №2. Личный конфликт. Отрицательный исход 21
Кейс №3. Рабочий конфликт. Положительный исход 28
Кейс №4. Рабочий конфликт. Отрицательный исход 35
Выводы по кейсам 42
Чек-лист оценки нарушения неписаных норм в конфликте 44
Конец ознакомительного фрагмента. 46

Диагностика конфликта. Практика

Антон Шадура

Автор-составитель Антон Анатольевич Шадура
Иллюстрации Шедеврум Про shedevrum.ai/@shaduraanton

© Антон Шадура, 2026

ISBN 978-5-0071-2663-2
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Конфликт — это не ссора. Конфликт — 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 поладили». Он возникает потому, что перестали работать правила, авторитеты, институты или общие смыслы, которые раньше удерживали взаимодействие в рамках порядка.

Эта книга — о том, как увидеть этот сигнал и правильно его прочитать.

Я предлагаю иной взгляд на природу конфликта. 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.

Диагностика строится на девяти параметрах, каждый из которых оценивается по чек-листу из 16 вопросов. Результаты сводятся в интегральную карту конфликта, которая пока-

зывает целостную картину происходящего. Четыре кейса — два личных и два рабочих, с положительным и отрицательным исходом — демонстрируют, как работает диагностика в реальных ситуациях.

Книга построена как практическое руководство. Сначала вы знакомитесь с кейсами — подробным разбором конфликтов для понимания.

Затем проходите чек-листы по каждому параметру, переносите результаты в карту и получаете интегральную оценку. На основе этой оценки выбираете стратегию: от невмешательства до признания тупика и выхода.

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.

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.

Антон Шадура



Пять уровней конфликта (краткая справка)

Модель конфликта выделяет пять уровней, каждый из которых соответствует сбою определённого механизма согласования. Понимание уровня необходимо для выбора правильного инструмента разрешения.

Уровень 1 — Сбой негласных норм

Что это: нарушены неписаные правила, которые все знают и соблюдают.

Признаки: стороны признают существование правила, но спорят о том, было ли оно нарушено. Конфликт возникает из-за конкретного нарушения. Интенсивность невысокая — скорее раздражение, чем гнев.

Пример: в семье нарушено правило «кто позже пришёл — тот моет посуду». Один не помыл, другой напомнил. Конфликт затухает после напоминания.

Как решать: восстановить норму через разговор. Достаточно напомнить: «Мы же договаривались, что…».

Ошибка: не переходить к институализации («давай запишем») или привлечению авторитета — они избыточны.

Уровень 2 — Сбой авторитета

Что это: стороны не могут восстановить нормы самостоятельно. Им нужен внешний авторитет — человек или группа, чьё решение они признают легитимным.

Признаки: стороны пытались договориться, но безуспешно. Есть признаваемый авторитет. Стороны готовы принять его решение.

Пример: супруги не могут решить конфликт и обращаются к семейному психологу. Он помогает им разобраться, и конфликт разрешается.

Как решать: обратиться к авторитету. Авторитет должен выслушать стороны, принять решение и обеспечить его выполнение.

Ошибка: не пытаться решать без авторитета, если стороны уже доказали свою неспособность. Не подменять авторитет институализацией.

Уровень 3 — Сбой институтов

Что это: авторитет не работает. Негласные нормы разрушены. Сторонам требуются писаные правила, процедуры и формальные институты.

Признаки: конфликт носит систематический, повторяющийся характер. Стороны апеллируют к законам, регламентам. Напоминания и авторитет не помогают.

Пример: конфликт между отделами компании не решается руководством. Вводятся письменные регламенты, процедуры, комитет по разрешению споров. Конфликт затухает.

Как решать: институализация — создать формальные правила, процедуры, орган власти. Зафиксировать правила письменно, создать процедуру принятия решений, назначить ответственных.

Ошибка: не полагаться на авторитет. Не пытаться восстанавливать негласные нормы — они уже не работают.

Уровень 4 — Сбой оснований

Что это: стороны больше не разделяют общие ценности, смыслы и идентичность. Они по-разному понимают справед-

ливость, добро и правильное. Институты не работают, потому что у сторон разное представление о том, какими они должны быть.

Признаки: стороны спорят о ценностях, а не о правилах. Конфликт воспринимается как «вопрос принципа». Компромисс воспринимается как предательство.

Пример: супруги не могут договориться о том, что значит «быть семьёй». Для одного — совместное проживание и быт. Для другого — общие ценности и духовная близость. Они спорят не о правилах, а о смысле семьи.

Как решать: пересмотр оснований — диалог о ценностях, выявление общих смыслов, формулирование новых общих оснований.

Ошибка: не пытаться решить через правила или авторитет. Не требовать компромисса по ценностям.

Уровень 5 — Тупик

Что это: ни один из механизмов согласования не работает и не может быть восстановлен. Негласные нормы разрушены, авторитет не признаётся, институты неэффективны, основания не разделяются. Конфликт не имеет решения в рамках

данной системы.

Признаки: все попытки разрешения провалились. Стороны не признают легитимность друг друга. Нет общих ценностей, правил или авторитетов. Компромисс невозможен.

Пример: токсичные отношения, где агрессор не признаёт никаких правил. Гражданская война, где стороны не признают друг друга.

Как решать: признание тупика и выход. Единственный выход — прекращение взаимодействия. Выход должен быть осознанным, спланированным и закреплённым документально.

Ошибка: не продолжать попытки решить нерешаемое. Не создавать ложных иллюзий.

Сводная информация по уровням

Уровень 1: что сломано — негласные нормы; как решать — восстановить разговором; инструмент — «мы же договаривались…»

Уровень 2: что сломано — авторитет; как решать — обратиться к авторитету; инструмент — лидер, учитель, психо-

лог, судья

Уровень 3: что сломано — институты; как решать — институализация; инструмент — регламент, устав, суд, комитет

Уровень 4: что сломано — основания; как решать — пересмотр оснований; инструмент — диалог о ценностях

Уровень 5: что сломано — всё; как решать — признать тупик и выйти; инструмент — разрыв, уход, раздел имущества

Как определить уровень конфликта

Для определения уровня последовательно проверяйте каждый уровень, начиная с первого. Используйте чек-листы из этой книги или задавайте себе вопросы:

1. Есть ли у нас общие негласные нормы, которые просто нарушены? — Уровень 1
2. Можем ли мы обратиться к авторитету, чьё решение признаём? — Уровень 2
3. Нужны ли нам писаные правила и процедуры? — Уровень 3
4. Спорим ли мы о ценностях и смыслах? — Уровень 4
5. Ничего не помогает, и единственный выход — разрыв? — Уровень 5

Эта справка поможет вам ориентироваться в модели и правильно применять диагностические инструменты. Для более глубокого понимания обратитесь к книге «Конфликт как сбой легитимации».

Четыре кейса-конфликта

Кейс №1. Личный конфликт. Положительный исход

Ситуация

Анна (32 года) и Сергей (34 года) состоят в браке шесть лет. У них двое детей. В последние несколько месяцев Анна заметила, что Сергей всё чаще задерживается на работе, ссылаясь на срочные проекты. Вместо того чтобы проводить время с семьёй, он сидит за компьютером до поздней ночи. Анна заподозрила, что он может кого-то заводить. Она устроила скандал, обвинив его в невнимательности и измене. Сергей в ответ обвинил её в истеричности и недоверии.

Конфликт длится уже две недели. В доме напряжение. Дети чувствуют, что родители ссорятся, хотя стараются делать это тихо. Анна не спала три ночи. Сергей ушёл в себя и почти не разговаривает с женой кроме коротких бытовых фраз.

Диагностика уровня

Проверяем уровень 1 (негласные нормы)

Вопросы для диагностики:

1. Возник ли конфликт из-за нарушения конкретного, хорошо известного правила? — Нет. Правила «не задерживаться на работе» нет. Это ожидание, а не правило.

2. Признают ли обе стороны, что это правило вообще существует? — Нет. Сергей не признаёт такого правила.

3. Спорят ли стороны о том, было ли нарушение, а не о том, какое правило действует? — Нет. Они спорят о том, допустимо ли задерживаться на работе.

4. Согласны ли стороны, что если нарушение подтвердится, его нужно исправить? — Нет.

5. Снижается ли напряжение после простого напоминания о правиле? — Нет.

6. Есть ли у сторон общая история отношений? — Да.

7. Интенсивность конфликта невысокая? — Нет. Конфликт интенсивный.

Результат: уровень 1 не подтверждается (только 2 из 7).

Проверяем уровень 2 (авторитет)

1. Пытались ли стороны договориться сами, но безуспешно? — Да. Были скандалы, они не привели к решению.

2. Есть ли человек или институт, чей авторитет признаётся обеими сторонами? — Да. Семейный психолог, к которому Анна предлагала обратиться.

3. Готовы ли стороны обратиться к этому авторитету за решением? — Частично. Анна готова. Сергей сопротивляется, но не категорически.

4. Готовы ли стороны принять решение авторитета как окончательное? — Да. Оба готовы, хотя Сергей сомневается.

5. Негласные нормы нарушаются повторно? — Нет. Это первый серьёзный конфликт такого рода.

6. Конфликт требует вмешательства лидера, учителя, руководителя или эксперта? — Да. Сами они не справляются.

7. Стороны воспринимают авторитет как нейтрального и компетентного? — Да. Психолог рекомендован знакомыми, оба доверяют его квалификации.

Результат: 6 из 7 ответов «Да». Конфликт находится на уровне 2.

Стратегия деэскалации (успешная)

Шаг 1. Признание неспособности договориться самим

Анна и Сергей признали, что их попытки решить конфликт самостоятельно привели только к эскалации. Анна сказала: «Мы не можем продолжать так. Я предлагаю схо-

дить к психологу, потому что я не справляюсь». Сергей согласился.

Шаг 2. Выбор авторитета

Они выбрали семейного психолога, к которому Анна хотела обратиться ранее. Сергей согласился, потому что психолог был рекомендован общими знакомыми.

Шаг 3. Передача полномочий авторитету

На первой сессии они сказали психологу: «Мы хотим разобраться, что происходит. Мы готовы принять вашу помощь».

Шаг 4. Принятие решения авторитетом

Психолог помог им выяснить, что истинная причина конфликта не в измене. Сергей действительно перерабатывает, потому что взял на себя дополнительный проект для выплаты кредита, который они взяли на ремонт. Он не говорил об этом, потому что хотел сделать сюрприз. Анна, не зная этого, начала подозревать худшее. Психолог помог им обсудить это.

Шаг 5. Выполнение решения

Сергей рассказал о проекте и сроках его завершения. Анна сказала, что готова подождать. Они договорились, что Сергей не будет сидеть за компьютером за ужином, а Анна перестанет проверять его телефон. Конфликт разрешён.

Анализ по модели

Уровень конфликта: уровень 2 (сбой авторитета)

Причины перехода на уровень 2: стороны не смогли договориться сами. Эмоции зашкаливали, каждый защищал свою позицию, не слыша другого. Негласные нормы не были нарушены — конфликт возник из-за отсутствия информации и неверных интерпретаций.

Механизм деэскалации: обращение к авторитету (психологу). Психолог выступил как нейтральный посредник, восстановил коммуникацию и помог сторонам выявить скрытые интересы.

Роль субъектности: субъектность у обоих сторон средняя. Они признали свою неспособность договориться и согласились на помощь. Анна проявила инициативу. Сергей — готовность к сотрудничеству.

Итог: положительный. Конфликт разрешён, отношения восстановлены. Конфликт не перешёл на уровень 3, потому что авторитет сработал.

Кейс №2. Личный конфликт. Отрицательный исход

Ситуация

Екатерина (29 лет) и Дмитрий (31 год) живут вместе три года. Отношения всегда были сложными — Дмитрий ревнует, контролирует, периодически обесценивает достижения Екатерины. Екатерина за последний год трижды пыталась уйти, но возвращалась после его обещаний измениться.

Последний конфликт возник из-за того, что Екатерина задержалась на работе на два часа. Дмитрий устроил скандал, обвинив её в измене, проверил её телефон, написал её коллегам и запретил общаться с ними. Екатерина попыталась объяснить, что это был плановый совещание, но Дмитрий не слушал. Он сломал её телефон и заявил: «Если ты ещё раз задержишься, я вышвырну тебя из дома».

Екатерина плакала. Она снова подумала уйти, но вспомнила, что у неё нет друзей в этом городе (Дмитрий настоял, чтобы она переехала к нему и разорвала старые связи), а финансовые сбережения почти закончились. Ей некуда идти.

Диагностика уровня

Проверяем уровень 1 (негласные нормы)

1. Возник ли конфликт из-за нарушения конкретного, хорошо известного правила? — Нет. Правила «не задерживаться на работе» не было.

2. Признают ли обе стороны, что это правило вообще существует? — Нет. Екатерина не признаёт.

3. Спорят ли стороны о том, было ли нарушение, а не о том, какое правило действует? — Нет. Дмитрий создал правило постфактум.

4. Согласны ли стороны, что если нарушение подтвердится, его нужно исправить? — Нет.

5. Снижается ли напряжение после простого напоминания о правиле? — Нет.

6. Есть ли у сторон общая история отношений? — Да.

7. Интенсивность конфликта невысокая? — Нет. Конфликт с криком, угрозами и уничтожением вещей.

Результат: уровень 1 не работает.

Проверяем уровень 2 (авторитет)

1. Пытались ли стороны договориться сами, но безуспешно? — Да. Екатерина неоднократно пыталась.

2. Есть ли человек или институт, чей авторитет признаёт-

ся обеими сторонами? — Нет. Дмитрий не признаёт психологов, её друзей, её родных.

3. Готовы ли стороны обратиться к этому авторитету за решением? — Нет.

4. Готовы ли стороны принять решение авторитета как окончательное? — Нет.

5. Негласные нормы нарушаются повторно? — Да. Это уже четвёртый серьёзный конфликт за полгода.

6. Конфликт требует вмешательства лидера, учителя, руководителя или эксперта? — Да, но нет авторитета, который был бы признан.

7. Стороны воспринимают авторитет как нейтрального и компетентного? — Нет. Дмитрий отвергает любое вмешательство.

Результат: уровень 2 не работает.

Проверяем уровень 3 (институты)

1. Негласные нормы больше не работают систематически? — Да.

2. Авторитет не помогает — его решения игнорируются? — Да. Нет авторитета.

3. Стороны требуют формальных, писаных правил? — Нет. Дмитрий не признаёт правил.

4. Конфликт носит повторяющийся, систематический ха-

рактер? — Да.

5. Стороны апеллируют к законам, регламентам, уставам? — Нет.

6. Стороны говорят о необходимости создать процедуры или обратиться в суд? — Нет.

7. Попытки решить конфликт через авторитет уже провалились? — Да.

Результат: уровень 3 не работает.

Проверяем уровень 4 (основания)

1. Ни негласные нормы, ни авторитет, ни институты не работают? — Да.

2. Стороны спорят о ценностях, а не о правилах или ресурсах? — Да. Дмитрий считает, что он имеет право контролировать. Екатерина считает, что имеет право на свободу.

3. Конфликт воспринимается как «вопрос принципа»? — Для Дмитрия — да. Для Екатерины — уже нет.

4. Компромисс воспринимается как предательство своих ценностей? — Для Екатерины компромисс — предательство себя.

5. Стороны не могут договориться о том, что считать «справедливым»? — Да.

6. Конфликт затрагивает идентичность? — Да. Дмитрий не признаёт Екатерину как равную.

7. Стороны говорят о смыслах, а не о конкретных действиях? — Нет. Дмитрий говорит о контроле. Екатерина — о страхе.

Результат: уровень 4 не работает полностью.

Проверяем уровень 5 (тупик)

1. Все попытки разрешения провалились? — Да. И попытки уйти, и попытки договориться.
2. Стороны не признают легитимности друг друга? — Да. Дмитрий не признаёт легитимности Екатерины как равной. Екатерина — легитимности Дмитрия как партнёра.
3. Нет общих ценностей, правил или авторитетов? — Да.
4. Компромисс невозможен? — Да. Дмитрий не готов.
5. Единственным реальным выходом выглядит прекращение взаимодействия? — Да.
6. Стороны воспринимают друг друга как врагов? — Частично. Дмитрий воспринимает Екатерину как объект контроля. Екатерина — как угрозу.
7. Попытки пересмотреть основания уже провалились? — Да. Диалог о ценностях невозможен.

Результат: 7 из 7 ответов «Да». Конфликт находится на уровне 5.

Стратегия деэскалации (неудачная)

Дмитрий отрицает проблему. Екатерина пытается договориться, но безуспешно. Она звонит на горячую линию психологической помощи, получает рекомендацию уйти. Но у неё нет ресурсов — денег, жилья, поддержки.

Она остаётся. Она надеется, что «всё наладится». Надежда не оправдывается. Конфликт продолжается.

Анализ по модели

Уровень конфликта: уровень 5 (тупик)

Причины перехода на уровень 5: конфликт не был разрешён на предыдущих уровнях. Нормы не работали. Авторитет не признавался. Институализация невозможна. Основания разрушены. Единственное, что удерживает конфликт — отсутствие ресурсов у Екатерины для выхода.

Механизм деэскалации: отсутствует. Конфликт не может быть решён в рамках данной системы. Единственный выход — разрыв. Но Екатерина не может его осуществить из-за отсутствия ресурсов (экономическая зависимость, социальная изоляция).

Роль субъектности: субъектность Екатерины сильно подавлена (объектное состояние). Дмитрий не обладает субъектностью как таковой — он действует автоматически, из потребности в контроле.

Итог: отрицательный. Конфликт не решён. Екатерина остаётся в токсичных отношениях. Ситуация будет повторяться или ухудшаться до тех пор, пока у неё не появятся ресурсы для выхода.

Кейс №3. Рабочий конфликт. Положительный исход

Ситуация

Компания по разработке программного обеспечения. Отдел разработки (12 человек) и отдел тестирования (8 человек) постоянно конфликтуют. Разработчики сдают код с опозданием. Тестировщики не успевают проверить его качественно, сдают баги и ругаются на разработчиков. На совещаниях переходят на личности. Руководитель отдела разработки (Игорь) и руководитель отдела тестирования (Ольга) не могут найти общий язык.

Генеральный директор (Алексей) уже дважды собирал общее совещание, на котором призывал «работать как одна команда». Результата нет. Конфликт длится три месяца. Сроки срываются. Клиенты жалуются. Эффективность упала на 30%.

Диагностика уровня

Проверяем уровень 1 (негласные нормы)

1. Возник ли конфликт из-за нарушения конкретного, хо-

рошо известного правила? — Частично. Правило «сдавать код вовремя» нарушается. Но это не просто нарушение — система не позволяет его соблюдать.

2. Признают ли обе стороны, что это правило вообще существует? — Да. Обе стороны признают, что код должен сдаваться вовремя.

3. Спорят ли стороны о том, было ли нарушение, а не о том, какое правило действует? — Нет. Они спорят о том, почему оно нарушается.

4. Согласны ли стороны, что если нарушение подтвердится, его нужно исправить? — Да. Обе стороны хотят исправить ситуацию.

5. Снижается ли напряжение после простого напоминания о правиле? — Нет. Напоминания Алексея не помогают.

6. Есть ли у сторон общая история отношений? — Да. Они работают вместе несколько лет.

7. Интенсивность конфликта невысокая? — Нет. Конфликт перерос в личные оскорбления.

Результат: уровень 1 не работает (3 из 7).

Проверяем уровень 2 (авторитет)

1. Пытались ли стороны договориться сами, но безуспешно? — Да. Игорь и Ольга пытались, но не смогли.

2. Есть ли человек или институт, чей авторитет признаёт-

ся обеими сторонами? — Да. Генеральный директор Алексей.

3. Готовы ли стороны обратиться к этому авторитету за решением? — Да. Они уже обращались.

4. Готовы ли стороны принять решение авторитета как окончательное? — Да. Они готовы.

5. Негласные нормы нарушаются повторно? — Да. Конфликт длится три месяца.

6. Конфликт требует вмешательства лидера, учителя, руководителя или эксперта? — Да. Алексей уже пытался, но его вмешательство не сработало.

7. Стороны воспринимают авторитет как нейтрального и компетентного? — Да. Алексей компетентен, но его методы «призыва к единству» не работают.

Результат: 6 из 7 ответов «Да». Авторитет работает формально, но его решение неэффективно.

Переход: конфликт движется к уровню 3.

Проверяем уровень 3 (институты)

1. Негласные нормы больше не работают систематически? — Да.

2. Авторитет не помогает — его решения игнорируются? — Частично. Алексей призывает к порядку, но не создаёт

механизмов.

3. Стороны требуют формальных, писаных правил? — Да. Сотрудники говорят: «Нам нужны чёткие процедуры».

4. Конфликт носит повторяющийся, систематический характер? — Да. Три месяца, два совещания, эффекта нет.

5. Стороны апеллируют к законам, регламентам, уставам? — Да. Ссылаются на должностные инструкции.

6. Стороны говорят о необходимости создать процедуры или обратиться в суд? — Да. Предлагают создать регламент взаимодействия.

7. Попытки решить конфликт через авторитет уже провалились? — Да. Два совещания Алексея не помогли.

Результат: 7 из 7 ответов «Да». Конфликт находится на уровне 3.

Стратегия деэскалации (успешная)

Шаг 1. Признание неэффективности авторитета

Алексей признал, что его призывы «работать как команда» не решают проблему. Он сказал: «Мы пробовали договариваться. Не получается. Нужны формальные правила».

Шаг 2. Создание правил

Алексей инициировал создание письменного регламента взаимодействия между отделами. Правила:

— Разработчики сдают код в определённые дни и время.
— Тестировщики проверяют код в течение 24 часов.
— Если код не прошёл проверку, разработчики исправляют его в течение 8 рабочих часов.
— За нарушение сроков — штрафные баллы, влияющие на премию.

Шаг 3. Создание процедур

Введена процедура согласования изменений:

— Изменения в регламент вносятся совместным решением.
— Если решение не принято, окончательное слово — у Алексея.

Шаг 4. Назначение органа власти

Создан комитет по качеству: два разработчика, два тестировщика, один представитель от Алексея. Комитет рассматривает спорные случаи.

Шаг 5. Обеспечение выполнения

Введены санкции: за два нарушения сроков — лишение премии на 20%.

Регламент был утверждён. Через месяц конфликт затух. Сроки выровнялись. Эффективность вернулась на прежний уровень.

Анализ по модели

Уровень конфликта: уровень 3 (сбой институтов)

Причины перехода на уровень 3: негласные нормы не работали. Авторитет Алексея не помог. Требовались формальные правила и процедуры.

Механизм деэскалации: институализация — создание письменного регламента, процедур, комитета и системы санкций.

Роль субъектности: субъектность сторон средняя. Они признали необходимость формальных правил и согласились их соблюдать. Алексей проявил высокую субъектность — вовремя перешёл от «призывов» к созданию процедур.

Итог: положительный. Конфликт разрешён через созда-

ние институтов. Правила работают, конфликты решаются через процедуры.

Кейс №4. Рабочий конфликт. Отрицательный исход

Ситуация

Международная корпорация с филиалом в России. Руководитель филиала (Виктор) конфликтует с головным офисом в Европе из-за стратегии развития. Головной офис требует сократить расходы на 15%. Виктор настаивает на инвестировании в новые проекты, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Конфликт длится восемь месяцев. Виктор неоднократно отправлял обоснованные предложения. Головной офис отвечал формальными отписками. Виктор предлагал провести онлайн-переговоры с участием всех заинтересованных сторон. Головной офис отказывался, ссылаясь на регламенты.

Виктор обратился к вышестоящему руководству в штабквартире. Ему сказали: «Мы не вмешиваемся в операционную деятельность филиалов». Он попытался провести независимый аудит, чтобы показать эффективность своих предложений. Головной офис заблокировал доступ к данным.

Сотрудники филиала начали увольняться. Виктор поте-

рял доверие команды. Он понимает, что если сократить расходы, филиал потеряет ключевых клиентов и обвалится через полгода. Если инвестировать — головной офис может уволить его за неподчинение.

Диагностика уровня

Проверяем уровень 1 (негласные нормы)

1. Возник ли конфликт из-за нарушения конкретного, хорошо известного правила? — Нет. Это конфликт стратегий, а не правил.

2. Признают ли обе стороны, что это правило вообще существует? — Нет.

3. Спорят ли стороны о том, было ли нарушение, а не о том, какое правило действует? — Нет.

4. Согласны ли стороны, что если нарушение подтвердится, его нужно исправить? — Нет.

5. Снижается ли напряжение после простого напоминания о правиле? — Нет.

6. Есть ли у сторон общая история отношений? — Да. Филиал работает с головным офисом 10 лет.

7. Интенсивность конфликта невысокая? — Нет.

Результат: уровень 1 не работает.

Проверяем уровень 2 (авторитет)

1. Пытались ли стороны договориться сами, но безуспешно? — Да. Восемь месяцев переписки.

2. Есть ли человек или институт, чей авторитет признаётся обеими сторонами? — Нет. Вышестоящее руководство отказалось вмешиваться.

3. Готовы ли стороны обратиться к этому авторитету за решением? — Нет. Обращение было, но ответили отказом.

4. Готовы ли стороны принять решение авторитета как окончательное? — Нет. Авторитет не работает.

5. Негласные нормы нарушаются повторно? — Нет.

6. Конфликт требует вмешательства лидера, учителя, руководителя или эксперта? — Да, но нет признаваемого авторитета.

7. Стороны воспринимают авторитет как нейтрального и компетентного? — Нет.

Результат: уровень 2 не работает.

Проверяем уровень 3 (институты)

1. Негласные нормы больше не работают систематически? — Нет.

2. Авторитет не помогает — его решения игнорируются? — Да. Авторитета нет.

3. Стороны требуют формальных, писаных правил? — Частично. Виктор требует процедуру обсуждения стратегии. Головной офис ссылается на регламенты, но не меняет их.

4. Конфликт носит повторяющийся, систематический характер? — Да. Восемь месяцев.

5. Стороны апеллируют к законам, регламентам, уставам? — Да. Головной офис ссылается на свои регламенты.

6. Стороны говорят о необходимости создать процедуры или обратиться в суд? — Частично. Виктор предлагает процедуру. Головной офис блокирует.

7. Попытки решить конфликт через авторитет уже провалились? — Да. Вышестоящее руководство отказалось.

Результат: уровень 3 работает частично, но институализация заблокирована головным офисом. Конфликт движется к уровню 4.

Проверяем уровень 4 (основания)

1. Ни негласные нормы, ни авторитет, ни институты не работают? — Да.

2. Стороны спорят о ценностях, а не о правилах или ресурсах? — Да. Головной офис считает важным контроль расходов. Виктор — инновации.

3. Конфликт воспринимается как «вопрос принципа»? — Да. Для Виктора это принцип — как управлять бизнесом.

4. Компромисс воспринимается как предательство своих ценностей? — Частично. Для Виктора согласие на сокращение — предательство своих убеждений.

5. Стороны не могут договориться о том, что считать «справедливым»? — Да.

6. Конфликт затрагивает идентичность? — Да. Виктор считает себя лидером, который спасает филиал. Головной офис видит его как неподчиняющегося менеджера.

7. Стороны говорят о смыслах, а не о конкретных действиях? — Да. Головной офис о «дисциплине». Виктор о «будущем».

Результат: 7 из 7 ответов «Да». Конфликт находится на уровне 4 с переходом к уровню 5.

Проверяем уровень 5 (тупик)

1. Все попытки разрешения провалились? — Да. Восемь месяцев безрезультатно.

2. Стороны не признают легитимности друг друга? — Да. Головной офис не признаёт легитимность Виктора как стратега. Виктор не признаёт легитимность решений головного офиса без обсуждения.

3. Нет общих ценностей, правил или авторитетов? — Да.

4. Компромисс невозможен? — Да. Головной офис не идёт на уступки. Виктор не готов сдаваться.

5. Единственным реальным выходом выглядит прекращение взаимодействия? — Да. Виктор рассматривает увольнение. Головной офис рассматривает его замену.

6. Стороны воспринимают друг друга как врагов? — Частично. Головной офис воспринимает Виктора как проблему. Виктор — головной офис как бюрократическую машину.

7. Попытки пересмотреть основания уже провалились? — Да. Диалог о ценностях невозможен.

Результат: 7 из 7 ответов «Да». Конфликт перешёл на уровень 5.

Стратегия деэскалации (неудачная)

Виктор продолжает отправлять предложения и обоснования. Головной офис игнорирует. Виктор пытается получить аудит. Головной офис блокирует. Виктор готовит презентацию для совета директоров — ему отказывают в доступе.

Конфликт не разрешается. Виктор увольняется через три месяца после того, как головной офис утвердил сокращение бюджета без его согласия. Филиал теряет ключевых клиентов, как и предсказывал Виктор. Через год филиал закрывается.

Анализ по модели

Уровень конфликта: уровень 5 (тупик)

Причины перехода на уровень 5: конфликт не был разрешён ни на одном уровне. Нормы не работали. Авторитет отсутствовал. Институализация была заблокирована. Основания не разделялись. Единственный выход — разрыв.

Механизм деэскалации: отсутствовал. Конфликт не мог быть решён в рамках данной системы, потому что одна сторона (головной офис) не признавала легитимности другой (Виктор) и блокировала любые попытки институализации.

Роль субъектности: субъектность Виктора высокая — он осознаёт ситуацию, видит альтернативы, пытается влиять. Но его субъектность ограничена внешними факторами — отсутствием власти и ресурсов. Субъектность головного офиса низкая — они действуют по шаблону, не учитывая реальность.

Итог: отрицательный. Конфликт не решён. Виктор уволился. Филиал закрылся.

Выводы по кейсам

Конфликты уровня 1—2 решаются через разговор или обращение к авторитету. Если инструмент соответствует уровню — исход положительный. Конфликты уровня 3 решаются через создание правил и процедур. Если институализация возможна и стороны её принимают — исход положительный. Конфликты уровня 4—5 требуют пересмотра оснований или признания тупика. Если основания невозможно пересмотреть, а выход невозможен или стороны не готовы к нему — исход отрицательный.

В отрицательных кейсах ключевым фактором является невозможность институализации или отсутствие ресурсов для выхода. В первом личном кейсе (Екатерина и Дмитрий) выход был невозможен из-за отсутствия ресурсов. Во втором рабочем кейсе (Виктор и головной офис) институализация была заблокирована головным офисом.

Модель показывает, что разрешение конфликта возможно только тогда, когда инструмент соответствует уровню, а стороны имеют ресурсы и готовность к восстановлению механизмов согласования. В противном случае конфликт переходит в тупик или завершается деструктивно.



Чек-лист оценки нарушения неписаных норм в конфликте

Инструкция по применению

Этот чек-лист предназначен для оценки того, насколько в ваших отношениях или в вашей группе работают негласные правила — неписаные нормы, которые все знают и соблюдают. Чем выше сумма баллов, тем серьёзнее нарушения и тем ближе конфликт к переходу на следующий уровень.

Отвечайте на каждый вопрос честно, выбирая тот вариант, который наиболее точно описывает вашу ситуацию за последние полгода-год. Если вы оцениваете конфликт между другими людьми, отвечайте на основе наблюдаемых фактов.

Каждый вопрос имеет пять вариантов ответа, которым присвоены баллы от 1 до 5. Балл 1 означает, что ситуация благополучна (нормы работают). Балл 5 означает, что ситуация критична (нормы систематически нарушаются).

После ответа на все вопросы сложите баллы и найдите свой результат в интерпретации.

Вопросы чек-листа

Вопрос 1. Как часто в ваших отношениях нарушаются неписаные правила, которые раньше соблюдались автоматически?

· 1 балл — Никогда. Все правила соблюдаются.
· 2 балла — Редко. Нарушения случаются, но это исключение.
· 3 балла — Иногда. Периодически кто-то нарушает правила.
· 4 балла — Часто. Нарушения происходят регулярно.
· 5 баллов — Постоянно. Правила нарушаются систематически.

Вопрос 2. Признают ли стороны, что нарушенное правило вообще существует?

· 1 балл — Да, обе стороны полностью признают правило.

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.