



**МУЖИЦКАЯ РЕКОМЕНДУЕТ**



АНДРЕЙ КЁНИГ

# РАЗРЕШИ КОНФЛИКТ

ПОЧЕМУ ПОЛЕЗНО И НЕ СТРАШНО СПОРИТЬ,  
РУГАТЬСЯ И ОТСТАИВАТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

УДК 159.92  
ББК 88.53  
К35

**Кёниг, Андрей Александрович.**

К35 Разреши конфликт : почему полезно и не страшно спорить, ругаться и отстаивать свою точку зрения / Андрей Кёниг. — Москва : Эксмо, 2025. — 192 с. : ил. — (Мужицкая рекомендует. Книги от лучших российских экспертов по коммуникациям и саморазвитию).

ISBN 978-5-04-184981-8

Андрей Кёниг — консультант-психолог, эксперт по управлению конфликтами. Принял участие в успешном разрешении более 1000 споров самого разного уровня и масштаба.

В основу книги лег уникальный тренинг, который автор проводит более десяти лет. На нем Андрей Кёниг объясняет, что конфликт — это выгодное всем участникам коммуникации противостояние сторон. Именно «внутри» конфликта люди наконец начинают откровенно говорить о своих целях, вскрывают блокирующие коммуникацию противоречия, получают шанс начать взаимодействие с чистого листа. Эта книга — увлекательное руководство по тому, как сделать конфликт мощнейшим ресурсом переговоров. Не избегать его, а управлять им и добиваться желаемого.

В своей книге автор предлагает конкретные приемы, подходы и методики, чтобы:

- понимать и распознавать конфликты разных уровней;
- предотвращать их или, наоборот, успешно разрешать;
- перестать попусту растрачивать энергию в конфликтных ситуациях и научиться максимально эффективно доносить свои мысли до других.

УДК 159.92  
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-184981-8

© Текст. Кёниг А. А.  
© Иллюстрация. Бортник В. О  
© Фотография. Егелницкая О. В.  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

# Оглавление

<b>ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ</b> .....	7
Почему конфликтология?.....	7
У истоков методологии.....	10
Зачем эта книга вам? .....	18
Задание 1.....	26
<b>ГЛАВА 1. А БЫЛ ЛИ МАЛЬЧИК? СУТЬ И СТРОЕНИЕ КОНФЛИКТА</b> .....	27
История первая, ностальгическая .....	27
История вторая, лирическая.....	29
Задание 2.....	30
Так вот ты какой, конфликт!.....	30
По полочкам.....	34
Конфликт или не конфликт — какая разница?.....	36
Ловушки и позитивное деловое общение.....	37
Ловушки и неподходящие инструменты .....	40
Задание 3.....	43
<b>ГЛАВА 2. НЕТ, НЕ ДОГОВОРИМСЯ. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА</b> .....	44
Функции конфликта.....	49
Защита границ.....	52
Энергия.....	55
Развитие.....	58
Чек-лист 1. Функции конфликта.....	61
<b>ГЛАВА 3. ПОПРОБУЙ! КАК ПЕРЕСТАТЬ БОЯТЬСЯ</b> .....	62
Задание 4. «Попробуй!» .....	65
<b>ГЛАВА 4. ФЕНОМЕНЫ В КОНФИКТОЛОГИИ</b> .....	67
Запаздывание .....	68
Рационально-эмоциональная модель управления конфликтом .....	69
Базовые правила поведения в конфликте .....	71
<b>ГЛАВА 5. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ</b> .....	74
<b>ГЛАВА 6. КОНФЛИКТЫ ПЕРВОГО УРОВНЯ: ПЕРЕГОВОРНЫЕ</b> .....	79
Свойства переговорных конфликтов .....	81
<b>ГЛАВА 7. КОНФЛИКТЫ ВТОРОГО УРОВНЯ: ЛИЧНОСТНЫЕ</b> .....	83
Свойства личностных конфликтов .....	88
<b>ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕГОВОРНЫМИ КОНФЛИКТАМИ</b> .....	89
Глобальные механизмы психики.....	89
Специальные методы управления переговорными конфликтами ....	96

Чек-лист 2. Убедиться, что перед нами переговорный конфликт .....	98
Подход к управлению переговорным конфликтом:	
«Творческое решение» .....	99
А где тут у вас компромисс? .....	103
Подход к управлению переговорным конфликтом:	
«Метод пирога» .....	106
Чек-лист 3. Течение переговорного конфликта.	
Когда пора использовать специальные методы управления	
конфликтами первого уровня .....	112
<b>ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ</b> .....	113
Когда нужен личностный конфликт? .....	116
Патологическое течение личностного конфликта .....	119
Управление личностным конфликтом: «Метод понижения» .....	121
Конфликтогены второго уровня .....	133
Чек-лист 4. Конфликтные компетенции .....	145
Задание 5. ....	145
<b>ГЛАВА 10. ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ.</b>	
<b>ГЛУБИННЫЙ КОНФЛИКТ</b> .....	146
Третий уровень как феномен .....	149
Памятка о невмешательстве .....	151
Зачем знать о глубинных конфликтах? .....	152
Чек-лист 5. Признаки глубинного конфликта .....	154
Патологическое течение глубинного конфликта .....	155
Свойства глубинного конфликта: .....	157
<b>ГЛАВА 11. ЭТО — МОЯ ПОЗИЦИЯ!</b>	
<b>УСТОЙЧИВОСТЬ В КОНФЛИКТЕ</b> .....	159
Почему же люди так не делают? .....	161
Формирование позиции .....	171
Чек-лист 6. План формирования позиции .....	180
<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ</b> .....	181
Полезное .....	181
(Бес)полезное .....	183
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	185

## Вместо введения

### Почему конфликтология?

Встречает как-то Волк Красную Шапочку и спрашивает:

— Красная Шапочка, а ты не боишься гулять по лесу одна?

На что Красная Шапочка отвечает:

— А чего бояться-то? Лес я знаю, секс люблю!

**Я** никогда не любил конфликты. Так получилось. Я рос в славном подмосковном городе Люберцы в те чудные времена, когда, выходя из дома на улицу, не мог быть на сто процентов уверенным, что вернусь обратно. Самым храбрым парнем на районе я точно не был, бегать быстрее всех не умел, так что с детства учился отвечать на наезды таким образом, чтобы договориться, а иногда — просто выжить.

По-настоящему страшно мне бывало не раз, но страх придавал мыслям ускорение: слушай, подмечай, анализируй, задавай правильные вопросы.

Однажды, будучи щуплым студентом, я повстречал у метро двух крепких парней, которым срочно понадобилась моя куртка, чуть ли не единственная на тот момент осенняя куртка.

— Слышь, снимай куртку, — вертя в толстых пальцах зажигалку, заявил мой визави.

— А тебе зачем? — задал вопрос, явно неожиданный, искренне заинтересовавшийся я.

Крепкий парень завис:

— В смысле «зачем»?

— Ты чё, самый борзый? — перехватил инициативу его друг.

— Да мне просто любопытно, — признался я. — На вас ведь уже есть куртки, зачем ещё одна? Поменяться хотите?

За этим последовала немая сцена, после которой незадачливые курткоотжматели ушли в закат.

Впрочем, далеко не всегда всё решалось так же эффектно, случались и по-настоящему жестокие разборки с драками до кровавых соплей.

Но главное, чему меня научил этот опыт, — брать на себя ответственность за любые свои слова и действия.

Немного повзрослев, я осознал, что люберецкий флёр восьмидесятых — не обязательный атрибут любого конфликта, который может выглядеть совсем по-другому.

Годы спустя я также выяснил, что результаты детских травм при правильном их использовании могут оправдать себя. Ведь на одних «удачных» травмах настоящего счастья не построишь — нужны другие. Разные! Иди туда, где страшно, где ты ничего не понимаешь, разбирайся и превращай это в рутину. Тогда на место страха однажды придёт любовь, например.

Так и я потихоньку, через не хочу, изучая направления психологии, связанные с тонкостями общения, понял, что моя главная страсть — коммуникации, разговоры. И особое место в них для меня продолжает занимать её величество конфликтология.

Так что я давно и сильно люблю конфликты. Своей работой я стараюсь вовлекать в эту любовь всех, кто не боится позволить конфликту занять достойное место в своей жизни.

Ну что, готовы? Тогда поехали!



Годы спустя я также выяснил,  
что результаты детских травм  
при правильном их использовании  
могут оправдать себя.

## У истоков методологии

О, сколько нам открытий чудных  
Готовят просвещения дух,  
И опыт, сын ошибок трудных...

*Александр Пушкин*

С нейролингвистическим программированием я впервые познакомился на химфаке педагогического университета. Совершенно случайно жизнь столкнула меня с людьми, которые только-только начали заниматься этим в России. И понеслось: к 1995 году, пройдя обучение в канадском институте НЛП «Метаформейшн» (Metaformation), я оказался в числе первых пятидесяти профессиональных НЛП-тренеров России. При чем тут конфликты, спросите вы?

Расскажу вам занимательную историю, заложившую фундамент для всего, чем я занимаюсь сегодня. А в дальнейшем вы, наверное, заметите, что я в целом для того, чтобы ответить на какие-то вопросы, часто рассказываю занимательные истории, так что привыкайте.

Будучи специалистами по НЛП, мы с моим другом и коллегой Вячеславом Захаровым долго и упорно учили людей договариваться. Тогда мы были уверены, что знаем про коммуникации всё.

В нашем подходе главенствовала идея о том, что конфликт — это просто плохие переговоры, некий баг в коммуникативном процессе, который нужно пофиксить, «починив» то, что работает неправильно. А потом, как это часто бывает, мы натолкнулись на нечто сильно выбивающееся из стройного ряда наших убеждений.

Произошло это в городе Казани в далёком то ли 97-м, то ли 98-м году прошлого столетия.

Тогда мы со Славой были, как и положено настоящим героям, молодыми, нахальными и бестолковыми. По приглашению

региональных чиновников мы отправились учить бесконфликтной жизни ни много ни мало сотрудников Министерства социального обеспечения Республики Татарстан.

Это был поистине вдохновляющий опыт: и тема подходящая — «Разрешение конфликтов», и целых три дня на растерзание министерских чинов изощрёнными методами тренинга. Всё как мы любим.

В то время в соцобеспечении работали прекрасные люди, которые знали про конфликты не понаслышке. Управлялись они с коллизиями лихо: тренировались на пенсионерах, малоимущих и разной агрессивной региональной фауне. Тут не захочешь, а станешь профи. Когда в эту творческую идиллию вторглись два москвича, чтобы довести до совершенства «собесовское» мастерство, чиновники одновременно напряглись и, кажется, обрадовались.

Министр дал нам напутствие: конфликтов много, решать их никто не умеет, поэтому диагноз однозначен: резать к чёртовой матери, не дожидаясь перитонитов, как говорил герой одного фильма. То есть учить! Срочно учить чиновников утихомиривать все разборки между собой, а заодно с народонаселением.

Мы в это время видели свою задачу в том, чтобы сделать этим прекрасным людям прививку всего самого-самого доброго от всего самого-самого злого. Мы верили, что именно в этом всё дело: они где-то подцепили это «злое зло», долго не лечили, и в результате отрос вот такой огромный конфликт в хронической форме.

Чтобы справиться с этим недугом, мы взяли на вооружение всё, что знали о переговорах, конструктивном общении и создании атмосферы доверия и бла-бла-бла. Добавили до кучи увещевания о любви к людям, важности гуманитарных ценностей и даже о женщинах как о высшем воплощении человеколюбия (благо женщин в этой человеколюбивой тусовке

было много). Со всем этим багажом мы приступили к тренинговой интервенции.

В первый день всё шло отлично. Мы скармливали министерским наши пилюли домашней заготовки, они послушно кивали. Выполняя упражнения, чиновники не слишком заморачивались пониманием инструкций, зато с удовольствием размазывали друг друга по стенам, ржали как кони, поглядывая на нас добродушно-плотоядно, а в перерывах тихонько жаловались организаторам на скуку. Мол, обещали конфликты, а тут про какие-то договорённости рассказывают. А конфликты-то будут? Скорей бы уж...

Но конфликты не начинались, так что напряжение росло, недовольство крепло. С каждым часом мы ощущали, что всё больше рискуем переехать с позиции тренеров в позицию клиентов министерства, куда-то между малоимущими и инвалидами.

Короче, к середине второго дня участники возбужденно потирали руки и открыто говорили, что ещё немного, и тренинг точно пройдёт не зря. Мы продолжали выступать перед группой с такой энергией, будто неслись впереди паровоза в отчаянной надежде убежать от судьбы.

Во второй день наш со Славой обеденный перерыв больше напоминал совещание в партизанском отряде. Непокойно было перед боем. Тревожно. Вопрос, зависший в воздухе, звучал так: «Чего они от нас ещё хотят? Мы же всё делаем правильно».

Время обеда истекало. Мысль не возвращаться на тренинг, которая была очень заманчивой, мы рассмотрели со всех сторон и, к обоюдному сожалению, отметили. По всему выходило, что надо что-то срочно менять. Вот только что именно?

К концу перерыва напряжение достигло апогея, и от безысходности родилась совершенно сумасшедшая мысль, которая, впрочем, всегда рождается от безысходности: если

тренинг называется «Разрешение конфликтов», может, они хотят, чтобы мы им эти самые конфликты *разрешили*?

Наскоро состряпанная новая концепция опиралась на, казалось бы, совершенно безумную мысль: эти люди собрались тут на три дня, чтобы выцыганить у нас желанное тематическое «Можно!» У министра-то не допросишься.

Эта доктрина показалась нам работоспособной в основном из-за решительного отсутствия времени и альтернатив. Мы набросали новый план и сразили им наповал подогретую обеденным расставанием публику: можно! Намного раньше, чем вы думали, можно прямо сейчас!

Как мы и ожидали, в дружном коллективе чиновников, получивших упражнение на разыгрывание конфликтов в больших группах до самого вечера, запахло жизнью. Перед нами на горизонте забрезжили перспективы вернуться домой здоровенькими.

Наша идея действительно оказалась рабочей, реализация — блестящей, мы — выжившими, а эти прекрасные люди — совершенно неутомимыми. Порвав друг друга в лоскуты, счастливые, как дети, чиновники после окончания тренингового дня разбежались по своим кабинетам.

Мы со Славой крепко отпраздновали, чего уж там греха таить, окончание дня, придумали ещё кучу упражнений на разрыв — от отношений до одежды — и довольные отправились спать.

Главным результатом того дня для нас стало важнейшее открытие:

## **КОНФЛИКТЫ НЕ НАДО РЕШАТЬ, ИХ НАДО РАЗРЕШАТЬ.**

Возможно, не все выживут, но выжившие точно будут счастливы.

На следующий тренинговый день наши вечерние заготовки уже не понадобились. Радостная и потрёпанная группа чиновников неожиданно задалась здравым вопросом: ну вы

же видели этот безобразный балаган вчера, вот у нас всегда так, а делать-то что?

И тут мы провозгласили тезис, который впоследствии лег в основу всей современной конфликтологии:

*Конфликт невозможно прекратить или предотвратить — его можно лишь оттянуть.*

Кроме того, важно помнить, что число жертв и масштабы разрушений растут пропорционально времени оттягивания. А потому:

### **КОНФЛИКТ НАДО ВОЗГЛАВИТЬ, ЖЕЛАТЕЛЬНО В ЗАРОДЫШЕ.**

Уезжали мы из Казани героями. Сюжет о нашем тренинге показали в местных теленовостях, втиснув его между репортажами о новом заводе удобрений и состоянии городской свалки. Это было признание! Мы увозили с собой в Москву главное достижение — абсолютно новый, только что созданный тренинг под названием «**Управление конфликтами**».

Мы ещё понятия не имели, каким он будет, но уже твёрдо решили разнести вдребезги предыдущую конструкцию из ёлок и палок и заново выстроить великую, суровую и справедливую практическую науку конфликтологию. А после — распространять и насаждать её всюду, где только можно. Да, мы понимали, что это в некотором роде экзотическое безумие. Но именно это нам и нравилось. Не, ну а чё такого-то? Люберецкий флёр, помните?

Позже очередной кризис наглядно и беспощадно продемонстрировал нам, что мы не знаем и не понимаем ещё очень многого. Об этом я расскажу чуть позже. Главное — тот казанский опыт заставил нас пересмотреть свои убеждения и поставил перед нами новую важную задачу: понять и объяснить механизм развития конфликта.

Конфликт невозможно прекратить  
или предотвратить — его можно  
лишь оттянуть.