

# КОНСТРУКТИВНЫЕ И ДЕСТРУКТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

Как превратить разногласие в источник развития и не допустить разрушения доверия, процессов и результатов

Программа «Управление конфликтными ситуациями» • теория + практические кейсы

# Главная идея темы

## Конфликт не равен разрушению

Различия и противоречия естественны для любой организации.

## Результат зависит от управления

Один и тот же спор может привести к развитию или к потерям.

## Критерий оценки

Смотрите не только на эмоции, а на последствия для решения, отношений и системы.

# Две траектории одного конфликта

## КОНСТРУКТИВНАЯ

факты → диалог → общая цель → варианты → решение →  
улучшение

## ДЕСТРУКТИВНАЯ

личные атаки → недоверие → коалиции → блокирование → потери

# Функциональный и дисфункциональный конфликт

## Функциональный

- выявляет проблемы
- улучшает решения
- стимулирует развитие
- уточняет роли

## Дисфункциональный

- разрушает отношения
- снижает эффективность
- блокирует работу
- увеличивает потери

# От чего зависят последствия?

## Поведение сторон

как спорят и слушают

## Стадия

насколько конфликт эскалировал

## Эмоции

контролируются или управляют решениями

## Руководство

когда и как вмешивается

## Культура

можно ли безопасно не соглашаться

## Договоренности

качество решения и исполнение

# 10 конструктивных последствий

## Скрытые проблемы

становятся видимыми

## Решения

становятся  
качественнее

## Новые идеи

возникают  
альтернативы

## Процессы

устраняются слабые  
места

## Роли

уточняются границы

## Коммуникация

проясняются  
ожидания

## Ответственность

аргументы становятся  
точнее

## Команда

растет устойчивость  
после решения

## Профилактика

предотвращаются  
большие кризисы

## Обучение

организация  
закрепляет уроки

# Конфликт как сигнал системы

## На поверхности

«Сотрудники постоянно спорят, кто должен делать работу».

## Глубже

неясные функции • дублирование • серая зона • нет владельца процесса

## Управленческий вопрос

Что этот конфликт показывает нам о системе?

# Конфликт как диагностический инструмент

## Процессы

где возникают задержки и возвраты

## Полномочия

где неясно право решения

## КРІ

где показатели сталкивают стороны

## Ресурсы

где дефицит создает конкуренцию

## Коммуникация

где информация теряется

## Управление

где решения поддерживают напряжение

# Профессиональное разногласие улучшает решение

## Юрист

правовой риск

## Финансист

финансовый эффект

## IT

технический риск

## Операции

срок и непрерывность

## Общий результат

разные профессиональные логики дают более устойчивое решение

# Когда слишком много согласия — тоже риск

## Групповое мышление

альтернативы не обсуждаются

## Сигналы

нет неудобных вопросов • риски  
недооценены • критика = нелояльность

## Роль конструктивного конфликта

создать пространство для проверки  
предположений и альтернатив

# Конфликт как источник инноваций

СТАРЫЙ ПОДХОД

ПРОТИВОРЕЧИЕ

ОБСУЖДЕНИЕ

НОВАЯ ИДЕЯ

ИЗМЕНЕНИЕ

СТАРЫЙ ПОДХОД → ПРОТИВОРЕЧИЕ → ОБСУЖДЕНИЕ → НОВАЯ ИДЕЯ → ИЗМЕНЕНИЕ

# Конфликт уточняет роли и границы

## До

кто отвечает? кто согласует? кто принимает решение?

## В процессе

стороны вынуждены сформулировать ожидания и полномочия

## После

роли фиксируются, дублирование устраняется, правила становятся яснее

# Конфликт повышает качество аргументации

## Слабая позиция

«Мне кажется, так лучше».

## Сильная позиция

«Вот данные, риски, ограничения и последствия».

## Эффект

участники становятся ответственнее за собственные предложения

# После успешного конфликта команда может стать сильнее

## Опыт

сложные вопросы можно обсуждать открыто

## Доверие

разногласие не разрушило сотрудничество

## Устойчивость

команда знает, как проходить через напряжение

## Условие

договоренности реально выполняются

# Организационное обучение

## Конфликт

выявляет слабое место

## Анализ

определяет корневую причину

## Изменение

регламент • KPI • процесс • роли • обучение

## Закрепление

новая практика становится стандартом

# Кейс: закупки ↔ юридическая служба

## Было

возвраты документов, взаимные обвинения, задержки

## Анализ

нет единого пакета, сроков и категорий риска

## Изменение

чек-лист • сроки • риск-категории • ускоренный маршрут

## Стало

меньше возвратов, короче цикл, ниже напряжение

# 10 деструктивных последствий

## Производительность

время уходит на борьбу

## Доверие

растет подозрительность

## Эмоции

напряжение и истощение

## Коммуникация

формализация и избегание

## Коалиции

коллектив делится на лагерь

## Работа

появляется блокирование

## Ошибки

снижается качество решений

## Персонал

мотивация и удержание ухудшаются

## Репутация

внутренний спор становится внешней проблемой

## Расходы

растет скрытая цена конфликта

# Скрытая стоимость конфликта

## Рабочее время

переписка • совещания • обсуждения

## Управленческое время

руководители отвлекаются от основных задач

## Процессы

задержки • повторная работа • проверки

## Люди

демотивация • текучесть • потеря экспертизы

## Внешний эффект

клиенты • партнеры • репутация

## Вывод

конфликт может не иметь отдельной строки в бюджете, но иметь высокую цену

# Потеря доверия увеличивает внутренние издержки

## До конфликта

«Позвоню и уточню».

## После

«Направьте официальный запрос».

## Поведение

перепроверки • копии руководству • фиксация каждого шага

## Результат

медленнее решения и выше транзакционные издержки

# Эмоциональные последствия

## Напряжение

раздражение • тревожность

## Когнитивная нагрузка

хуже внимание и анализ

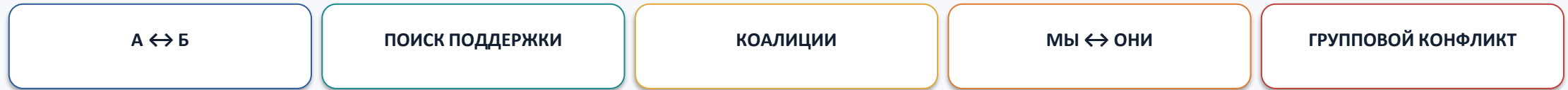
## Истощение

усталость и снижение мотивации

## Рабочая среда

начинает восприниматься как постоянный источник напряжения

# Как конфликт расширяется



А ↔ Б → ПОИСК ПОДДЕРЖКИ → КОАЛИЦИИ → МЫ ↔ ОНИ → ГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

# Эффект «Мы — Они»

## Своя группа

ошибки объясняются обстоятельствами,  
успех — компетентностью

## Другая группа

ошибки объясняются  
некомпетентностью, успех —  
случайностью

## Риск

групповая лояльность начинает заменять  
анализ фактов

# Стереотипы закрепляют конфликт

## «Юристы всегда тормозят»

каждая проверка воспринимается как препятствие

## «Финансы ничего не понимают»

любой вопрос воспринимается как отрыв от реальности

## «Руководство нас не слышит»

даже нейтральные решения трактуются негативно

## Антидот

конкретные факты вместо обобщающих ярлыков

# Блокирование как деструктивная стадия

## Формы

затягивание • формальное исполнение •  
сокрытие информации • лишние  
возвраты

## Особенность

действие может быть формально  
допустимым, но использоваться как  
давление

## Задача руководителя

отделить реальный контроль риска от  
конфликтного поведения

# Высокое напряжение ухудшает решения

## Внимание

сужается поле восприятия

## Альтернативы

рассматриваются хуже

## Коммуникация

сильнее искажения и категоричность

## Решения

становятся импульсивнее и менее взвешенными

# Текучесть и потеря экспертизы

## Причины ухода

постоянные конфликты •  
несправедливость • токсичная атмосфера

## Особый риск

уход сильных специалистов и носителей  
уникальных знаний

## Цена

поиск, адаптация, обучение, снижение  
устойчивости процессов

# Репутационный эффект

## Внутренний конфликт

подразделения не договорились

## Внешнее проявление

задержка услуги • противоречивая  
информация • публичный спор

## Итог

снижается доверие клиента, партнера  
или гражданина к организации

# Один конфликт — два качества решения

## УЛУЧШАЕТ

аргументы • риски • альтернативы • факты

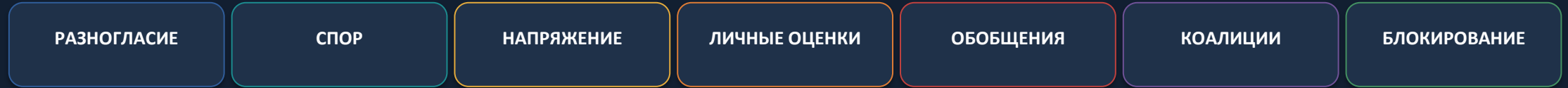
## УХУДШАЕТ

победа любой ценой • скрывание информации • дискредитация • эмоции

## Ключевой вопрос

Стороны еще решают проблему или уже борются друг с другом?

# Переход в деструктивную фазу



РАЗНОГЛАСИЕ → СПОР → НАПРЯЖЕНИЕ → ЛИЧНЫЕ ОЦЕНКИ → ОБОБЩЕНИЯ → КОАЛИЦИИ → БЛОКИРОВАНИЕ

# Ранние признаки деструктивного развития

## Коммуникация

«всегда/никогда» • сарказм • перебивания

## Поведение

избегание • жалобы • демонстративные отказы

## Отношения

недоверие • ярлыки • коалиции

## Процесс

задержки • возвраты • блокирование

# Конструктивный конфликт: критерии

## Предмет

конкретная проблема

## Данные

факты и аргументы

## Уважение

без личных атак

## Диалог

стороны слушают

## Варианты

готовность искать решения

## Общая цель

понимание общего результата

## Договоренности

ясные действия

## Исполнение

решение реально выполняется

# Деструктивный конфликт: критерии

## Личности

оскорбления и ярлыки

## Угрозы

давление вместо аргументов

## Диалог

отказ слушать

## Информация

искажение и сокрытие

## Коалиции

борьба лагерей

## Мотив

желание наказать или победить

## Работа

блокирование деятельности

## Решение

договоренности не соблюдаются

# «Красная линия» руководителя

## Рабочее разногласие

можно обсуждать жестко, но профессионально

## Красные линии

унижение • угрозы • месть • саботаж •  
сознательное нарушение правил

## Действие

при переходе красной линии требуется  
более формальное вмешательство

# Конструктивный ≠ приятный

## Неприятно

указать на ошибку • отказать в ресурсе •  
сообщить слабый результат

## Но полезно

если разговор улучшает решение и  
сохраняет профессиональные отношения

## Критерий

не «было ли комфортно?», а «какой  
результат создан?»

# Кейс: профессиональный спор

## Поведение

эксперты приводят данные, задают вопросы, критикуют идеи

## Результат

появляется третий, более сильный вариант

## Диагноз

высокое деловое разногласие при низкой личной враждебности

# Кейс: спор превратился в борьбу

## Старт

два руководителя спорят о бюджете

## Эскалация

«Вы всегда тянете ресурсы на себя»

## Смена предмета

обсуждают уже эффективность и статус друг друга

## Диагноз

предметный конфликт стал статусно-личностным

# Кейс: конфликт выявил риск

## Несогласие

сотрудник указывает на возможные финансовые потери

## Проверка

руководитель не подавляет возражение, а проверяет данные

## Результат

ошибка предотвращена, решение улучшено

## Урок

профессиональное несогласие может быть системой раннего предупреждения

# Кейс: предмет решен, команда не восстановилась

## Формально

первоначальный спор закрыт

## Фактически

лагеря остались, информация не передается, сроки ухудшились

## Вывод

решение предмета не всегда устраняет последствия

## Нужно

восстановление взаимодействия + постконфликтный анализ

# Постконфликтная фаза

## Решение

выполняется ли договоренность?

## Коммуникация

восстановлен ли рабочий контакт?

## Эмоции

осталось ли напряжение?

## Коалиции

сохранились ли лагеря?

## Причина

устранена ли системная проблема?

## Процесс

изменены ли правила, если это нужно?

# 10 вопросов постконфликтного анализа

**1–2**

Что произошло?  
Почему возникло?

**3–4**

Что усилило?  
Что остановило?

**5–6**

Какие последствия?  
Что было полезным?

**7–8**

Какие потери?  
Что изменить?

**9–10**

Кто отвечает?  
Когда проверим?

# Учиться не только на ошибках

## Что не сработало?

причины эскалации и потерь

## Что сработало?

формулировки, фасилитация,  
своевременное вмешательство

## Что закрепить?

эффективные практики как новый  
стандарт

# Упражнение: конструктивно или деструктивно?

**Эксперты спорят по расчетам**

КОНСТРУКТИВНО

**Руководители выясняют, кто профессиональнее**

ДЕСТРУКТИВНО

**Сотрудник указывает на риск и предлагает вариант**

КОНСТРУКТИВНО

**Отдел скрывает информацию, чтобы навредить другому**

ДЕСТРУКТИВНО

# Упражнение: переведите в конструктив

## Было

«Ваш отдел постоянно все тормозит».

## Стало

«За месяц срок согласования вырос с 3 до 6 дней. Давайте определим причины».

## Было

«Вы не умеете организовать работу».

## Стало

«Три задачи завершены позже срока. Проверим нагрузку и приоритеты».

# Упражнение: цена конфликта

## Люди

часы сотрудников и руководителей

## Процесс

задержки и повторная работа

## Клиент

потери сервиса или доверия

## Персонал

риск ухода и замещения

## Задача

оценить не только эмоциональную, но и экономическую стоимость

# Карта последствий конфликта

## Решения

улучшение ↔ импульсивность

## Процессы

улучшение ↔ блокирование

## Коммуникация

прояснение ↔ формализация

## Отношения

рост доверия ↔ потеря доверия

## Команда

устойчивость ↔ коалиции

## Организация

обучение ↔ финансовые и репутационные потери

# Матрица: деловое разногласие × личностная напряженность

## Высокое деловое / низкая враждебность

НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНАЯ ЗОНА

Идеи сталкиваются, люди сотрудничают.

## Высокое деловое / высокая враждебность

РИСК ЭСКАЛАЦИИ

Нужно возвращать спор к фактам и правилам.

## Низкое деловое / низкая враждебность

СПОКОЙНАЯ ЗОНА

Но возможен дефицит дискуссии.

## Низкое деловое / высокая враждебность

НАИБОЛЕЕ ОПАСНАЯ ЗОНА

Проблема уже не в содержании, а в отношениях.

# Алгоритм перевода конфликта в конструктив



СТОП АТАКАМ → ФАКТЫ → ПРЕДМЕТ → ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → КРИТЕРИИ → ВАРИАНТЫ → РЕШЕНИЕ

## После решения — еще два шага

### Восстановить взаимодействие

вернуть прямую рабочую коммуникацию  
и снять остаточное напряжение

### Провести анализ

понять уроки, потери, причины и  
необходимые изменения

### Проверить результат

договоренности выполняются, конфликт  
не воспроизводится

# Профилактика деструктивных последствий

## Разрешать несогласие

не подавлять профессиональные аргументы

## Запрещать атаки

четкие границы поведения

## Правила обсуждения

факты, уважение, очередность, критерии

## Раннее вмешательство

не ждать формирования лагерей

## Устранять причины

процессы, KPI, роли, ресурсы

## Контролировать договоренности

решение должно работать после встречи

# Формула конструктивного конфликта

## РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ

+ факты

## УВАЖЕНИЕ

+ общая цель

## ДИАЛОГ

+ критерии

## ДОГОВОРЕННОСТЬ

= развитие и улучшение

# Формула деструктивного конфликта

## ПРОТИВОРЕЧИЕ

+ личные атаки

## НЕДОВЕРИЕ

+ коалиции

## БОРЬБА ЗА ПОБЕДУ

+ блокирование

## РЕЗУЛЬТАТ

= потери для организации

# Итоговая диагностическая модель

**Что изменилось?**

после конфликта

**Решение стало лучше?**

или качество ухудшилось

**Система чему-то научилась?**

процесс, роли, правила

**Доверие сохранилось?**

или возникли коалиции

**Какова цена?**

время, деньги, люди, репутация

**Что изменить?**

конкретная профилактическая мера

## Ключевой вывод

**ОЦЕНИВАЙТЕ КОНФЛИКТ НЕ ПО ТОМУ, НАСКОЛЬКО ОН БЫЛ НЕПРИЯТЕН**

**А ПО ТОМУ, К КАКИМ ПОСЛЕДСТВИЯМ ОН ПРИВЕЛ**

**КОНФЛИКТ → ПОВЕДЕНИЕ → УПРАВЛЕНИЕ → ПОСЛЕДСТВИЯ → АНАЛИЗ → ИЗМЕНЕНИЯ**

Цель руководителя — сохранить полезное профессиональное напряжение и не допустить превращения разногласия в разрушение доверия и эффективности.