

# ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

## Тема № 17. «КУЛЬМИНАЦИЯ КОНФЛИКТА»

**Программа:** «Управление конфликтными ситуациями»

**Рекомендуемый объем:** 4 академических часа

**Теоретическая часть:** 2 академических часа

**Практические кейсы, упражнения и групповая работа:** 2 академических часа

---

### 1. ЦЕЛЬ ТЕМЫ

Сформировать у слушателей системное понимание кульминации как пикового этапа развития конфликта, на котором интенсивность противостояния достигает максимума, а дальнейшее развитие ситуации может пойти либо по пути разрушения, либо по пути деэскалации и разрешения.

Научить слушателей:

- распознавать приближение кульминации;
- отличать кульминацию от обычной эскалации;
- понимать поведение сторон на пике конфликта;
- оценивать риски для людей, процессов и организации;
- определять момент обязательного управленческого вмешательства;
- снижать эмоциональную интенсивность;
- останавливать разрушительные формы поведения;
- создавать условия для перехода к деэскалации;
- выбирать подходящий формат дальнейшего разрешения конфликта.

Главная идея темы:

**«КУЛЬМИНАЦИЯ — ЭТО ТОЧКА, В КОТОРОЙ  
КОНФЛИКТ ДОСТИГАЕТ МАКСИМАЛЬНОЙ  
ИНТЕНСИВНОСТИ, А ЦЕНА СЛЕДУЮЩЕГО ШАГА  
РЕЗКО ВОЗРАСТАЕТ».**

---

## 2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие кульминации;
  - определять ее место в динамике конфликта;
  - распознавать поведенческие, эмоциональные и организационные признаки;
  - понимать, почему рациональность сторон снижается;
  - оценивать угрозу блокирования и разрушения взаимодействия;
  - определять красные линии;
  - принимать решение о паузе, посредничестве или формальном вмешательстве;
  - проводить стабилизацию ситуации;
  - переводить конфликт из пикового состояния в деэскалацию;
  - организовывать последующий переговорный процесс.
- 

## 3. ЧТО ТАКОЕ КУЛЬМИНАЦИЯ КОНФЛИКТА

**Кульминация конфликта — это этап, на котором противостояние достигает наивысшей интенсивности, а эмоциональные, поведенческие и организационные проявления конфликта становятся наиболее выраженными.**

На этой стадии:

- эмоции максимально сильны;
- позиции сторон максимально жесткие;
- доверие минимально;
- вероятность уступки низкая;
- стремление победить может преобладать над стремлением решить проблему;
- конфликт начинает серьезно влиять на результаты деятельности.

Простая формула:

**ЭСКАЛАЦИЯ → МАКСИМАЛЬНАЯ ИНТЕНСИВНОСТЬ = КУЛЬМИНАЦИЯ.**

---

## 4. МЕСТО КУЛЬМИНАЦИИ В ДИНАМИКЕ КОНФЛИКТА

Типичная схема:

**ПРОТИВОРЕЧИЕ**

↓

ПРЕДКОНФЛИКТ

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

КУЛЬМИНАЦИЯ

↓

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

↓

РАЗРЕШЕНИЕ

↓

ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

Кульминация — это:

**ПОВОРОТНАЯ ТОЧКА.**

После нее конфликт уже не может долго оставаться в прежнем состоянии.

---

## 5. ЧЕМ КУЛЬМИНАЦИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЭСКАЛАЦИИ

Эскалация

Это процесс роста интенсивности.

Кульминация

Это пик интенсивности.

Сравнение:

**Эскалация — движение вверх.**

**Кульминация — вершина.**

Условная модель:

НАПРЯЖЕНИЕ ↑

ЭМОЦИИ ↑

ЖЕСТКОСТЬ ↑

УЧАСТНИКИ ↑

ЗАТРАТЫ ↑

↓

ПИК

↓

КУЛЬМИНАЦИЯ

---

## 6. ПОЧЕМУ КУЛЬМИНАЦИЯ ОСОБЕННО ОПАСНА

Потому что на пике конфликта:

- люди хуже слышат друг друга;
- возрастают импульсивные реакции;
- уступка воспринимается как проигрыш;
- решения принимаются под сильным эмоциональным влиянием;
- действия сторон могут стать необратимыми;
- конфликт может перейти в саботаж или полный разрыв отношений.

Именно здесь управленческая ошибка может:

**МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИТЬ ПОТЕРИ.**

---

## 7. ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ КУЛЬМИНАЦИИ

Можно выделить следующие признаки:

1. максимальное эмоциональное напряжение;
2. резкое ухудшение общения;
3. отказ слышать аргументы;
4. ультимативные позиции;

5. переход на личности;
  6. публичные обвинения;
  7. угрозы;
  8. активные коалиции;
  9. блокирование работы;
  10. отказ от сотрудничества.
- 

## 8. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПИК

На кульминации стороны могут испытывать:

- сильное раздражение;
- гнев;
- тревогу;
- обиду;
- чувство угрозы;
- несправедливость;
- желание доказать свою правоту.

Результат:

**ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ НАЧИНАЕТ ДОМИНИРОВАТЬ НАД РАЦИОНАЛЬНОЙ.**

---

## 9. СНИЖЕНИЕ СПОСОБНОСТИ СЛЫШАТЬ

На пике конфликта человек часто:

- слышит не аргументы;
- а угрозу своей позиции.

Например:

нейтральная фраза:

**«Давайте рассмотрим другой вариант».**

может восприниматься как:

**«Ваш вариант плохой».**

То есть:

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ КОНФЛИКТНОЙ, ЧЕМ САМА ИНФОРМАЦИЯ.

---

## 10. ЖЕСТКИЕ ПОЗИЦИИ

На кульминации стороны начинают формулировать:

- «только так»;
- «иначе никак»;
- «мы не уступим»;
- «пусть сначала они»;
- «дальше обсуждать нечего».

Проблема:

ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ МАНЕВРА СУЖАЕТСЯ.

---

## 11. УЛЬТИМАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Пример:

**«Либо вы соглашаетесь, либо мы прекращаем сотрудничество».**

Почему это опасно?

Потому что:

- резко сокращается количество вариантов;
- сторонам становится трудно сохранить лицо;
- повышается вероятность ответного ультиматума.

Ультиматум часто является:

ПРИЗНАКОМ ПИКОВОЙ СТАДИИ.

---

## 12. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ НА КУЛЬМИНАЦИИ

Если раньше спор шел о задаче:

**«Этот срок нереалистичен».**

То на пике:

**«Вы всегда создаете проблемы».**

или:

**«С вами вообще невозможно работать».**

Таким образом:

**ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА МОЖЕТ ПРАКТИЧЕСКИ ИСЧЕЗНУТЬ.**

---

## 13. БОРЬБА ЗА ПОБЕДУ

На кульминации стороны могут перестать искать решение.

Вместо этого цель становится:

- доказать свою правоту;
- наказать;
- сохранить статус;
- показать силу;
- не уступить.

Возникает модель:

**«ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ НЕ ПРОИГРАТЬ».**

---

## 14. СНИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБЩЕГО РЕЗУЛЬТАТА

В обычной ситуации стороны думают:

**«Как выполнить задачу?»**

На пике:

**«Как не позволить другой стороне победить?»**

Именно здесь конфликт становится особенно опасным для организации.

---

## 15. КОАЛИЦИИ НА КУЛЬМИНАЦИИ

К моменту кульминации часто уже сформированы лагеря.

Появляются:

- сторонники;
- неформальные группы;
- «свои» и «чужие»;
- борьба за влияние;
- попытки вовлечь руководство.

Конфликт перестает быть:

«А ↔ Б»

и превращается в:

«ГРУППА А ↔ ГРУППА Б».

---

## 16. ПУБЛИЧНОСТЬ КОНФЛИКТА

На пике конфликт часто становится видимым для окружающих.

Например:

- спор на совещании;
- резкая переписка;
- копии руководителям;
- публичные обвинения;
- демонстративные отказы.

Публичность усиливает:

**СТАТУСНЫЕ РИСКИ.**

А значит:

сторонам сложнее отступить.

---

## 17. БЛОКИРОВАНИЕ РАБОТЫ

Одним из самых серьезных признаков кульминации является влияние конфликта на процесс.

Например:

- согласование фактически остановлено;
- документы возвращаются по формальным причинам;
- информация не передается;

- решения саботируются;
- участники отказываются сотрудничать.

Ключевой вопрос:

«РАБОТА ЕЩЕ ИДЕТ ИЛИ КОНФЛИКТ УЖЕ УПРАВЛЯЕТ ПРОЦЕССОМ?»

---

## 18. РИСК НЕОБРАТИМЫХ ДЕЙСТВИЙ

На кульминации стороны могут совершать действия, последствия которых сложно отменить:

- публичное унижение;
- резкое письмо;
- официальная жалоба;
- отказ от сотрудничества;
- заявление об увольнении;
- жесткое управленческое решение;
- разрушение партнерских отношений.

Поэтому:

НА ПИКЕ ОСОБЕННО ВАЖНА ПАУЗА ПЕРЕД РЕШЕНИЕМ.

---

## 19. «ТОЧКА НЕВОЗВРАТА»

Условно можно назвать так момент, после которого:

- отношения значительно разрушены;
- сотрудничество крайне затруднено;
- конфликт требует формального разрешения;
- потери становятся существенными.

Важно:

кульминация не всегда означает полную необратимость.

Но вероятность необратимых последствий:

МАКСИМАЛЬНА.

---

## 20. КРАСНЫЕ ЛИНИИ

На кульминации руководитель должен особенно внимательно отслеживать:

- оскорбления;
- унижение;
- угрозы;
- дискриминационные высказывания;
- давление;
- месть;
- сознательный саботаж;
- ложную информацию;
- нарушение обязательных правил.

При появлении таких действий:

**НЕОБХОДИМО НЕМЕДЛЕННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
ВМЕШАТЕЛЬСТВО.**

---

## 21. КУЛЬМИНАЦИЯ В ВЕРТИКАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Особенно сложная ситуация:

**руководитель ↔ сотрудник.**

Почему?

Потому что существует асимметрия власти.

Опасные формы:

- угроза увольнением;
- публичное унижение;
- давление должностью;
- демонстративный отказ выполнять поручение;
- жалоба в вышестоящие органы.

Задача:

**НЕ ДОПУСТИТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЛАСТИ КАК КОНФЛИКТОГЕНА.**

---

## 22. КУЛЬМИНАЦИЯ В ГОРИЗОНТАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Например:

**руководитель отдела ↔ руководитель отдела.**

На пике могут появляться:

- конкуренция за поддержку руководства;
- блокирование;
- взаимные письма;
- обвинения в некомпетентности;
- вытягивание сотрудников.

Основной риск:

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТА НА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.**

---

## 23. КУЛЬМИНАЦИЯ В МЕЖГРУППОВОМ КОНФЛИКТЕ

Когда конфликт уже охватывает группы:

- индивидуальное соглашение лидеров может быть недостаточным;
- необходимо работать с групповыми установками;
- требуется восстановление межгрупповой коммуникации.

Пример:

**финансы ↔ закупки.**

Даже если два руководителя договорились:

сотрудники могут продолжать:

**«МЫ — ОНИ».**

---

## 24. КУЛЬМИНАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНФЛИКТЕ

На пике может стать очевидно, что проблема вызвана системой.

Например:

- несогласованные KPI;

- дублирование полномочий;
- отсутствие владельца процесса;
- дефицит ресурса;
- противоречивые требования.

В этом случае:

**ПРИМИРИТЬ ЛЮДЕЙ НЕДОСТАТОЧНО.**

Необходимо исправлять:

**СИСТЕМУ.**

---

## 25. ЧТО ДЕЛАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ НА КУЛЬМИНАЦИИ

Главная задача руководителя:

не решить все сразу.

Сначала необходимо:

**СТАБИЛИЗИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ.**

Приоритет:

1. остановить разрушительное поведение;
  2. снизить эмоции;
  3. защитить рабочий процесс;
  4. определить формат дальнейшего взаимодействия.
- 

## 26. МОДЕЛЬ «СТОП — СТАБИЛИЗАЦИЯ — СТРУКТУРА»

**СТОП**

Остановить:

- обвинения;
- угрозы;
- унижение;
- перебивание;
- саботаж.

**СТАБИЛИЗАЦИЯ**

Снизить эмоциональную интенсивность.

## СТРУКТУРА

Определить:

- предмет;
  - стороны;
  - интересы;
  - риски;
  - следующий шаг.
- 

## 27. ПОЧЕМУ НА ПИКЕ НЕ НУЖНО «ДОЖИМАТЬ»

Ошибка руководителя:

**«Раз уж все собрались, пусть сейчас же договорятся».**

Но если эмоции очень высоки:

стороны могут:

- еще сильнее закрепить позиции;
- сказать лишнее;
- разрушить возможность дальнейшего диалога.

Поэтому иногда правильнее:

**ОСТАНОВИТЬ ВСТРЕЧУ.**

---

## 28. ПАУЗА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ

Пауза не означает слабость.

Она нужна, чтобы:

- снизить эмоциональный уровень;
- проверить факты;
- подготовить позиции;
- определить формат;
- исключить импульсивные решения.

Правильная формулировка:

**«Сейчас уровень напряжения мешает нам решать вопрос. Зафиксируем факты и продолжим в структурированном формате».**

---

## 29. ОТДЕЛЬНЫЕ БЕСЕДЫ

На кульминации иногда полезно временно разделить стороны.

Цель:

- снизить давление;
- выслушать каждого;
- определить истинные интересы;
- выявить красные линии;
- понять, возможен ли совместный разговор.

Это особенно полезно при:

**ВЫСОКОЙ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ.**

---

## 30. НЕЙТРАЛЬНЫЙ ПОСРЕДНИК

На кульминации посредник может:

- снизить интенсивность;
- удерживать правила;
- не допускать взаимных атак;
- переводить обвинения в факты;
- выявлять интересы;
- возвращать общую цель.

Посредником может быть:

- руководитель;
  - HR;
  - медиатор;
  - владелец процесса;
  - нейтральный эксперт.
- 

## 31. ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА ОБСУЖДЕНИЯ

Перед продолжением переговоров необходимо установить правила.

Например:

1. не перебивать;
  2. не переходить на личности;
  3. говорить только по предмету;
  4. отделять факты от оценок;
  5. не использовать угрозы;
  6. не возвращаться к старым претензиям без необходимости;
  7. фиксировать варианты решения.
- 

## 32. ВОЗВРАТ К ФАКТАМ

На кульминации стороны часто говорят:

**«Они всегда нас игнорируют».**

Необходимо вернуть обсуждение:

**«Какие конкретно случаи вы имеете в виду?»**

Вместо:

**«Они ничего не делают».**

Спросить:

**«Какие действия не выполнены и в какие сроки?»**

Формула:

**ОБОБЩЕНИЕ → КОНКРЕТНЫЙ ФАКТ.**

---

## 33. ОТДЕЛЕНИЕ ФАКТА ОТ ОЦЕНКИ

Факт

«Документ направлен 5-го числа, ответ получен 11-го».

Оценка

«Они специально затягивают».

На пике конфликта особенно важно:

**НЕ ДОПУСКАТЬ ПОДМЕНЫ ФАКТА МОТИВОМ, КОТОРЫЙ НЕ ДОКАЗАН.**

---

## 34. ВОЗВРАТ К ПРЕДМЕТУ

Руководитель может спросить:

**«Какой конкретно вопрос нам сейчас необходимо решить?»**

Это помогает остановить:

- старые претензии;
  - оценку личности;
  - обсуждение «всего сразу».
- 

## 35. ВОЗВРАТ К ИНТЕРЕСАМ

Например:

Позиция:

**«Я не подпишу».**

Интерес:

**«Мне нужен приемлемый уровень риска».**

Позиция:

**«Все должно быть сделано сегодня».**

Интерес:

**«Завтра внешний срок».**

Работа с интересами:

**РАСШИРЯЕТ ПРОСТРАНСТВО РЕШЕНИЙ.**

---

## 36. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ НА КУЛЬМИНАЦИИ

Очень важно вернуть сторонам вопрос:

**«КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ НУЖЕН ОРГАНИЗАЦИИ?»**

Например:

не:

**«кто прав — закупки или юристы?»**

а:

«как провести закупку в срок и снизить правовой риск?»

---

## 37. ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ

Когда доверие низкое, особенно полезны критерии.

Например:

- срок;
- законность;
- бюджет;
- качество;
- безопасность;
- эффективность;
- обязательные требования.

Тогда решение оценивается:

НЕ ПО ТОМУ, КТО ЕГО ПРЕДЛОЖИЛ.

А по:

ОБЪЕКТИВНЫМ ПАРАМЕТРАМ.

---

## 38. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ НА ПИКЕ

Иногда переговоры временно невозможны.

Тогда руководитель должен принять решение.

Особенно если:

- останавливается процесс;
- есть нарушение правил;
- истекают сроки;
- возникает высокий финансовый риск;
- страдают клиенты;
- отсутствует лицо, принимающее решение.

При этом:

РЕШЕНИЕ ДОЛЖНО СНИЖАТЬ РИСК, А НЕ НАКАЗЫВАТЬ ОДНУ ИЗ СТОРОН ЗА САМ ФАКТ НЕСОГЛАСИЯ.

---

## 39. ВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ

Иногда на кульминации невозможно найти окончательный вариант.

Тогда можно использовать:

### ВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ.

Например:

- временно изменить маршрут согласования;
- назначить одного координатора;
- заморозить спорное действие;
- установить промежуточный порядок.

Цель:

### СОХРАНИТЬ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ.

---

## 40. КОНТРОЛЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАНАЛОВ

На пике необходимо снизить хаотичность коммуникации.

Полезно определить:

- кто говорит от каждой стороны;
- какой канал используется;
- какие письма являются официальными;
- кто принимает решение;
- кто получает копии.

Это снижает:

### ИНФОРМАЦИОННУЮ ЭСКАЛАЦИЮ.

---

## 41. ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ

На кульминации особенно опасно:

- кричать;
  - публично унижать;
  - требовать немедленной уступки;
  - делать вывод без фактов;
  - вставать на сторону без анализа;
  - угрожать;
  - поощрять коалиции;
  - позволять спору продолжаться бесконечно.
- 

## 42. КЕЙС № 1. «КОНФЛИКТ НА СОВЕЩАНИИ»

Два руководителя начинают спорить.

Один говорит:

**«Ваш отдел систематически мешает выполнять план».**

Другой отвечает:

**«Если бы ваши сотрудники умели работать, проблем бы не было».**

Тон повышается.

Остальные участники молчат.

**Признаки кульминации:**

- публичность;
- переход на личности;
- угроза статусу;
- высокая эмоциональность.

**Правильное действие:**

1. остановить взаимные оценки;
  2. зафиксировать предмет;
  3. завершить публичный спор;
  4. назначить отдельный разбор.
- 

## 43. КЕЙС № 2. «УГРОЗА УВОЛЬНЕНИЕМ»

Сотрудник спорит с руководителем по оценке результата.

Руководитель говорит:

**«Если вы не согласны с моим решением, можете написать заявление».**

Это:

- кульминационный конфликтоген;
- использование асимметрии власти;
- угроза профессиональной безопасности.

Нужно:

- остановить давление;
  - перейти к критериям оценки;
  - обсудить факты.
- 

## 44. КЕЙС № 3. «ОТДЕЛЫ ПЕРЕСТАЛИ СОГЛАСОВЫВАТЬ ДОКУМЕНТЫ»

Каждый отдел возвращает документы другому.

Формально:

по замечаниям.

Фактически:

процесс заблокирован.

Диагноз:

кульминация межгруппового организационного конфликта.

Действие:

- назначить владельца процесса;
  - установить единые критерии;
  - определить сроки;
  - провести отдельную встречу руководителей.
- 

## 45. КЕЙС № 4. «ВСЕ УЖЕ ЗНАЮТ О КОНФЛИКТЕ»

Два сотрудника длительно конфликтуют.

Теперь:

- коллеги разделились на группы;
- обсуждают ситуацию в чатах;

- каждый поддерживает одну сторону;
- совместные задачи замедляются.

Это:

## КУЛЬМИНАЦИЯ С ПОЛЯРИЗАЦИЕЙ.

Нужно работать:

не только с двумя сторонами,

но и с:

## ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ.

---

## 46. КЕЙС № 5. «СРОЧНЫЙ ПРОЕКТ»

На пике конфликта между IT и бизнес-подразделением проект фактически остановлен.

Срок через два дня.

В такой ситуации:

приоритетом является:

1. обеспечить критическую задачу;
  2. назначить ответственное лицо;
  3. временно прекратить спор;
  4. после стабилизации провести разбор причин.
- 

## 47. УПРАЖНЕНИЕ «КУЛЬМИНАЦИЯ ИЛИ ЕЩЕ ЭСКАЛАЦИЯ?»

Ситуация 1:

стороны спорят, но обсуждают аргументы.

**Эскалация, но не кульминация.**

Ситуация 2:

стороны отказываются общаться напрямую.

**Высокая эскалация.**

Ситуация 3:

появились ультиматумы, коалиции и блокирование работы.

**Кульминация.**

---

## 48. УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛИТЕ КРАСНУЮ ЛИНИЮ»

Оценить действия:

- «Я не согласен с расчетом».
- «Ваш расчет содержит ошибку».
- «Вы ничего не понимаете».
- «Если не подпишете, пожалеете».
- сознательно скрыть информацию.

Задача:

определить, где заканчивается профессиональное несогласие и начинается недопустимое поведение.

---

## 49. УПРАЖНЕНИЕ «СТАБИЛИЗИРУЙТЕ ВСТРЕЧУ»

Участникам предлагается ситуация:

два руководителя одновременно говорят, перебивают друг друга и обвиняют.

Задача модератора:

за 3–5 минут:

- остановить личные атаки;
  - снизить темп;
  - установить правила;
  - определить предмет;
  - назначить следующий шаг.
- 

## 50. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ВМЕСТО ОБВИНЕНИЯ»

Фраза:

**«Ваш отдел сознательно блокирует проект».**

Переформулировать:

**«Три документа были возвращены за последние пять дней. Давайте разберем причины каждого возврата».**

Цель:

**СНИЗИТЬ ОЦЕНОЧНОСТЬ.**

---

## **51. УПРАЖНЕНИЕ «ОБЩАЯ ЦЕЛЬ»**

Ситуация:

финансовое подразделение требует дополнительной проверки.

Бизнес-подразделение требует ускорения.

Вместо:

**«Кто должен уступить?»**

Сформулировать общую цель:

**«КАК ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ В СРОК ПРИ ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ РИСКА?»**

---

## **52. УПРАЖНЕНИЕ «ВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ»**

Ситуация:

окончательное решение требует трех дней.

Но процесс должен продолжаться сегодня.

Задача:

предложить временную меру, которая:

- не решает конфликт окончательно;
  - но снижает риск;
  - сохраняет процесс;
  - не ущемляет необоснованно одну сторону.
-

## 53. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ НА КУЛЬМИНАЦИИ

1. ОПРЕДЕЛИТЬ ПИКОВУЮ СТАДИЮ

↓

2. ОСТАНОВИТЬ НЕДОПУСТИМОЕ ПОВЕДЕНИЕ

↓

3. СНИЗИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ ИНТЕНСИВНОСТЬ

↓

4. ЗАЩИТИТЬ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС

↓

5. ОПРЕДЕЛИТЬ ФОРМАТ

↓

6. ПРОВЕРИТЬ ФАКТЫ

↓

7. ВЫЯВИТЬ ПРЕДМЕТ И ИНТЕРЕСЫ

↓

8. УСТАНОВИТЬ ПРАВИЛА

↓

9. ВЫБРАТЬ ПОСРЕДНИЧЕСТВО ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

↓

10. ПЕРЕВЕСТИ СИТУАЦИЮ В ДЕЭСКАЛАЦИЮ

---

## 54. МОДЕЛЬ «СТОП — ПАУЗА — ФАКТЫ — ФОРМАТ»

СТОП

остановить разрушительное действие.

## ПАУЗА

снизить эмоциональный уровень.

## ФАКТЫ

отделить события от интерпретаций.

## ФОРМАТ

определить, как будет продолжаться решение:

- переговоры;
  - медиатор;
  - управленческая эскалация;
  - официальное решение.
- 

## 55. ЧЕК-ЛИСТ КУЛЬМИНАЦИИ

1. Эмоции достигли высокого уровня?
  2. Стороны слышат друг друга?
  3. Есть ли ультиматумы?
  4. Есть ли личные атаки?
  5. Есть ли публичные обвинения?
  6. Есть ли угрозы?
  7. Есть ли коалиции?
  8. Есть ли «мы — они»?
  9. Расширился ли конфликт?
  10. Есть ли блокирование?
  11. Нарушается ли работа?
  12. Есть ли риск срыва срока?
  13. Есть ли риск потери сотрудника?
  14. Есть ли репутационный риск?
  15. Есть ли финансовый риск?
  16. Нужна ли пауза?
  17. Нужен ли посредник?
  18. Нужна ли управленческая эскалация?
  19. Нужна ли временная мера?
  20. Что позволит начать деэскалацию?
-

## 56. МАТРИЦА РИСКОВ КУЛЬМИНАЦИИ

Можно оценить два параметра:

Интенсивность конфликта

низкая / средняя / высокая / критическая.

Последствия

низкие / средние / высокие / критические.

Особая зона:

**ВЫСОКАЯ ИНТЕНСИВНОСТЬ + ВЫСОКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.**

Здесь вмешательство:

**НЕОБХОДИМО НЕМЕДЛЕННО.**

---

## 57. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Продолжать спор любой ценой.

Ошибка 2

Требовать немедленного примирения.

Ошибка 3

Самому повышать эмоциональную интенсивность.

Ошибка 4

Публично определять виновного.

Ошибка 5

Игнорировать угрозы и унижение.

Ошибка 6

Не защищать рабочий процесс.

### Ошибка 7

Не отделять предмет от личности.

### Ошибка 8

Не использовать паузу.

### Ошибка 9

Не подключать посредника при необходимости.

### Ошибка 10

Не готовить переход к деэскалации.

---

## 58. МИНИ-ТЕСТ

### 1. Что такое кульминация?

**Пиковый этап конфликта, на котором интенсивность противостояния максимальна.**

### 2. Чем она отличается от эскалации?

**Эскалация — процесс роста, кульминация — пик этого роста.**

### 3. Почему на пике опасно принимать импульсивные решения?

**Из-за высокого эмоционального напряжения и снижения рациональности.**

### 4. Что является одним из признаков кульминации?

**Ультиматумы, личные атаки, коалиции или блокирование работы.**

### 5. Нужно ли обязательно сразу решать конфликт?

**Нет. Сначала может потребоваться стабилизация.**

### 6. Для чего используется пауза?

**Для снижения эмоциональной интенсивности и подготовки управляемого формата решения.**

### 7. Что должно следовать после кульминации при грамотном управлении?

**Деэскалация.**

---

## 59. КАРТА КУЛЬМИНАЦИИ

| Элемент       | Диагностический вопрос                     |
|---------------|--------------------------------------------|
| Эмоции        | Насколько высоко напряжение?               |
| Предмет       | Еще обсуждается проблема или уже личности? |
| Позиции       | Есть ли ультиматумы?                       |
| Доверие       | Способны ли стороны слышать друг друга?    |
| Коалиции      | Кто дополнительно вовлечен?                |
| Публичность   | Насколько конфликт видим окружающим?       |
| Блокирование  | Страдает ли рабочий процесс?               |
| Красные линии | Есть ли угрозы, унижение, саботаж?         |
| Риски         | Что организация может потерять?            |
| Формат        | Можно ли продолжать прямой разговор?       |
| Посредник     | Нужна ли третья сторона?                   |
| Следующий шаг | Что позволит начать деэскалацию?           |

## 60. ФОРМУЛА КУЛЬМИНАЦИИ

ВЫСОКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

ЖЕСТКИЕ ПОЗИЦИИ

ЛИЧНЫЕ АТАКИ

НИЗКОЕ ДОВЕРИЕ

КОАЛИЦИИ

БЛОКИРОВАНИЕ

=

КУЛЬМИНАЦИЯ КОНФЛИКТА

## 61. ФОРМУЛА СТАБИЛИЗАЦИИ

СТОП РАЗРУШИТЕЛЬНОМУ ПОВЕДЕНИЮ

ПАУЗА

СНИЖЕНИЕ ЭМОЦИЙ

ФАКТЫ

ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА

ПОДХОДЯЩИЙ ФОРМАТ

=

ПЕРЕХОД К ДЕЭСКАЛАЦИИ

---

## 62. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При кульминации руководитель должен последовательно определить:

НАСКОЛЬКО ВЫСОКО НАПРЯЖЕНИЕ?

↓

СПОСОБНЫ ЛИ СТОРОНЫ СЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА?

↓

ЕСТЬ ЛИ ЛИЧНЫЕ АТАКИ И УЛЬТИМАТУМЫ?

↓

ЕСТЬ ЛИ КОАЛИЦИИ?

↓

СТРАДАЕТ ЛИ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС?

↓

ЕСТЬ ЛИ КРАСНЫЕ ЛИНИИ?

↓

НУЖНА ЛИ ПАУЗА?

↓

НУЖЕН ЛИ ПОСРЕДНИК?

↓

НУЖНО ЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ?

↓

ЧТО ПОЗВОЛИТ НАЧАТЬ ДЕЭСКАЛАЦИЮ?

---

## 63. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Кульминация — это наиболее напряженный этап развития конфликта.

Она характеризуется:

- максимальными эмоциями;
- жесткими позициями;
- низким доверием;
- высокой персонализацией;
- публичностью;
- коалициями;
- возможным блокированием работы.

На этой стадии руководителю важно:

**НЕ ПЫТАТЬСЯ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ СРАЗУ РЕШИТЬ КОНФЛИКТ.**

Сначала:

**СТАБИЛИЗИРОВАТЬ.**

Затем:

**СНИЗИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ.**

После этого:

## ПЕРЕЙТИ К ДЕЭСКАЛАЦИИ И РАЗРЕШЕНИЮ.

Главный принцип темы:

«НА КУЛЬМИНАЦИИ ПЕРВАЯ ЗАДАЧА — НЕ НАЙТИ ПОБЕДИТЕЛЯ, А ОСТАНОВИТЬ РАЗРУШИТЕЛЬНУЮ ДИНАМИКУ».

Профессиональный алгоритм:

ПИК → СТОП → ПАУЗА → СТАБИЛИЗАЦИЯ → ФАКТЫ → ПРАВИЛА → ФОРМАТ → ДЕЭСКАЛАЦИЯ → РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель руководителя — **не допустить, чтобы эмоциональный пик привел к необратимому разрушению отношений, рабочего процесса или организационного результата, и создать условия для перехода от борьбы к управляемому разрешению конфликта.**