



КУЛЬМИНАЦИЯ КОНФЛИКТА

Пиковая стадия: как стабилизировать ситуацию, защитить рабочий процесс и перевести конфликт к деэскалации

Тема № 17 • программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея

ОЧКА, ГДЕ ИНТЕНСИВНОСТЬ МАКСИМАЛЬНА, А ЦЕНА СЛЕДУЮЩЕГО ШАГА

Цель обучения

Распознать пик

увидеть признаки приближения и наступления кульминации

Оценить риски

для людей, процессов, сроков, ресурсов и репутации

Стабилизировать

остановить разрушительное поведение и снизить интенсивность

Перевести дальше

создать условия для деэскалации и разрешения

Что такое кульминация?

Пиковый этап

противостояние достигает наивысшей интенсивности

Эмоции

максимально сильны

Позиции

максимально жесткие

Доверие

минимально

Уступка

воспринимается как проигрыш

Работа

конфликт начинает серьезно влиять на результат

Место кульминации в динамике

ПРОТИВОРЕЧИЕ

ПРЕДКОНФЛИКТ

ИНЦИДЕНТ

ЭСКАЛАЦИЯ

КУЛЬМИНАЦИЯ

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

РАЗРЕШЕНИЕ

Эскалация и кульминация

Эскалация

процесс роста интенсивности — движение вверх

Кульминация

пик интенсивности — вершина

После пика

система либо начинает деэскалацию, либо несет дальнейшие разрушительные потери

Почему кульминация опасна

Слушание ↓

стороны хуже воспринимают аргументы

Импульсивность ↑

решения принимаются под сильным эмоциональным влиянием

Уступка = проигрыш

жесткость позиций растет

Необратимость

слова и действия могут разрушить отношения

Блокирование

конфликт начинает управлять процессом

Цена ошибки

управленческая ошибка многократно увеличивает потери

10 признаков кульминации

Эмоциональный пик

максимальное
напряжение

Коммуникация

резкое ухудшение

Аргументы

отказ слышать

Позиции

ультимативность

Личности

переход от предмета к
человеку

Публичность

обвинения при других

Угрозы

давление и жесткие
требования

Коалиции

активные лагеря

Блокирование

остановка рабочих
процессов

Сотрудничество

отказ
взаимодействовать

Эмоциональный пик

Состояния

гнев, раздражение, тревога, обида, чувство угрозы

Восприятие

нейтральная информация может восприниматься как нападение

Решения

эмоциональная реакция доминирует над рациональной

Снижение способности слышать

Фраза

«Давайте рассмотрим другой вариант».

На пике слышится

«Ваш вариант плохой».

Вывод

интерпретация становится конфликтнее
самой информации

Жесткие позиции и ультиматумы

Сигналы

«только так», «иначе никак», «мы не уступим»

Ультиматум

«либо соглашаетесь, либо прекращаем сотрудничество»

Риск

пространство вариантов сужается, ответный ультиматум становится вероятнее

Персонализация на пике

Предметно

«Этот срок нереалистичен».

Персонализация

«Вы всегда создаете проблемы».

Пик

«С вами невозможно работать».

Последствие

предмет конфликта может практически исчезнуть

Борьба за победу

Цель меняется

не решить проблему, а доказать правоту

Поведение

наказать, сохранить статус, показать силу, не уступить

Опасная установка

«любой ценой не проиграть»

Организационный риск

общий результат перестает быть главным

Коалиции и «Мы — Они»

До пика

конфликт может быть $A \leftrightarrow B$

На пике

появляются сторонники и неформальные группы

Результат

ГРУППА А $\leftrightarrow$ ГРУППА Б

Риск

даже соглашение лидеров не всегда прекращает групповую враждебность

Публичность усиливает пик

Формы

спор на совещании, резкая переписка,
копии руководителям

Механизм

растет угроза статусу и необходимость
«сохранить лицо»

Последствие

сторонам становится труднее отступить

Ключевой диагностический вопрос

РАБОТА ЕЩЕ ИДЕТ — ИЛИ КОНФЛИКТ УЖЕ УПРАВЛЯЕТ ПРОЦЕССОМ?

Блокирование работы

Согласования

фактически останавливаются

Документы

возвращаются по формальным основаниям

Информация

не передается или задерживается

Решения

саботируются

Взаимодействие

участники отказываются сотрудничать

Результат

страдает организационный процесс

Риск необратимых действий

Публичное унижение

сложно восстановить доверие

Резкое письмо

остается зафиксированным и
распространяемым

Официальная жалоба

переводит спор в формальную плоскость

Разрыв сотрудничества

может затронуть проекты и клиентов

Импульсивное решение

может иметь долгосрочные последствия

Правило

на пике особенно важна пауза перед
решением

Красные линии

Оскорбления

личное унижение

Угрозы

давление и запугивание

Дискриминация

недопустимые высказывания

Месть

намеренное причинение ущерба

Саботаж

сознательное блокирование

Ложная информация

искажение фактов

Правило красной линии

ПУСТИМОМ ПОВЕДЕНИИ НУЖНО НЕ «НАБЛЮДАТЬ», А НЕМЕДЛЕННО ВМЕ

Кульминация вертикального конфликта

Асимметрия власти

руководитель ↔ сотрудник

Опасные формы

угроза увольнением, давление должностью, публичное унижение

Риск

власть сама становится конфликтогеном

Принцип

решение должно опираться на факты, критерии и полномочия, а не на давление

Кульминация горизонтального конфликта

Типичная ситуация

руководитель отдела ↔ руководитель отдела

Пик

борьба за поддержку, взаимные письма, блокирование

Главный риск

конфликт распространяется на сотрудников подразделений

Задача

вернуть координацию и общую цель

Межгрупповая кульминация

Проблема

конфликт уже живет внутри групп

Недостаточно

только договорить двух руководителей

Нужно

восстанавливать межгрупповую коммуникацию и общие правила

Пример

«финансы ↔ закупки» могут сохранять установку «мы — они» после формального решения

Организационная кульминация

Системные причины

KPI, полномочия, ресурсы, владелец процесса, противоречивые требования

Ошибка

примири людей, не меняя систему

Решение

исправить процесс, роли, критерии и правила взаимодействия

Что делает руководитель на пике

1. Остановить

разрушительное поведение

2. Снизить

эмоциональную интенсивность

3. Защитить

рабочий процесс и критические сроки

4. Определить

формат дальнейшего взаимодействия

Модель «СТОП — СТАБИЛИЗАЦИЯ — СТРУКТУРА»

СТОП

обвинения, угрозы, унижение, саботаж

СТАБИЛИЗАЦИЯ

снижение эмоциональной интенсивности

СТРУКТУРА

предмет, стороны, интересы, риски,
следующий шаг

Почему не нужно «дожимать»

Ошибка

«Раз уж все собрались — договоритесь сейчас».

Что может случиться

позиции закрепятся, стороны скажут лишнее, диалог разрушится

Лучший выбор

при эмоциональном пике остановить встречу и изменить формат

Пауза — управленческий инструмент

Зачем

снизить эмоции, проверить факты,
подготовить позиции

Не означает

слабость или уход от решения

Формулировка

«Сейчас напряжение мешает решению.
Зафиксируем факты и продолжим в
структурированном формате».

Отдельные беседы

Когда полезны

высокая персонализация и невозможность
совместного разговора

Цель

выслушать стороны, выявить интересы и
красные линии

Результат

понять, готов ли конфликт к совместной
встрече

Нейтральный посредник

Кто

руководитель, HR, медиатор, владелец процесса, эксперт

Что делает

удерживает правила, снижает интенсивность, переводит обвинения в факты

Когда нужен

прямой диалог срывается или доверие критически низкое

Правила обсуждения

Не перебивать

дать сторонам завершать мысль

Не переходить на личности

обсуждать действия и решения

Говорить по предмету

не превращать встречу в архив претензий

Факты ≠ оценки

разделять события и интерпретации

Без угроз

не использовать давление

Фиксировать варианты

переводить разговор к решению

Возврат к фактам

Обобщение

«Они всегда нас игнорируют».

Вопрос

«Какие конкретно случаи вы имеете в виду?»

Обобщение

«Они ничего не делают».

Вопрос

«Какие действия не выполнены и в какие сроки?»

Факт и оценка

Факт

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

Оценка

«Они специально затягивают».

Правило

не подменять факт недоказанным мотивом другой стороны

Вернуть предмет и интересы

Вопрос о предмете

«Какой конкретно вопрос нам сейчас нужно решить?»

Позиция

«Я не подпишу».

Интерес

«Мне нужен приемлемый уровень риска».

Эффект

работа с интересами расширяет пространство решений

Общая цель

Не так

«Кто прав — закупки или юристы?»

Так

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

Смысл

общая цель возвращает организационный результат в центр обсуждения

Объективные критерии

Критерии

срок, законность, бюджет, качество, безопасность, эффективность

Почему работают

снижают зависимость решения от личного доверия

Принцип

вариант оценивается по параметрам, а не по тому, кто его предложил

Когда нужно управленческое решение

Процесс остановлен

согласование или проект заблокирован

Истекают сроки

промедление создает ущерб

Высокий риск

финансовый, правовой, клиентский, репутационный

Принцип

решение снижает риск, а не наказывает за несогласие

Временное решение

Зачем

сохранить работоспособность, пока окончательный вариант не готов

Примеры

координатор, временный маршрут согласования, заморозка спорного действия

Требование

мера должна быть ограниченной, понятной и контролируемой

Контроль коммуникационных каналов

Кто говорит

определить представителей сторон

Какой канал

зафиксировать рабочий формат

Кто принимает решение

исключить хаотичную эскалацию «наверх»

Кто в копии

не превращать переписку в публичное давление

Чего не делать руководителю

Кричать

самому усиливать пик

Унижать публично

разрушать статус и доверие

Требовать уступки

загонять сторону в угол

Решать без фактов

создавать ощущение несправедливости

Поощрять коалиции

расширять конфликт

Тянуть спор

позволять конфликту управлять процессом

Кейс 1. Конфликт на совещании

Ситуация

«Ваш отдел систематически мешает выполнять план» ↔ «Ваши сотрудники не умеют работать».

Признаки

публичность, личности, статус, высокая эмоциональность

Действие

стоп оценкам → предмет → факты → отдельный разбор

Кейс 2. Угроза увольнением

Фраза

«Если не согласны — можете написать заявление».

Почему опасно

использование асимметрии власти и угроза профессиональной безопасности

Действие

остановить давление → критерии оценки → факты → ожидания

Кейс 3. Отделы блокируют документы

Ситуация

каждый отдел возвращает документы
другому

Диагноз

кульминация межгруппового
организационного конфликта

Решение

владелец процесса + единые критерии +
сроки + встреча руководителей

Кейс 4. Все уже знают о конфликте

Признаки

коллеги разделились, обсуждают в чатах, совместные задачи замедляются

Диагноз

кульминация с поляризацией

Действие

работать не только со сторонами, но и с групповой динамикой

Кейс 5. Срочный проект

Условие

IT и бизнес-подразделение конфликтуют, срок через два дня

Приоритет

обеспечить критическую задачу и назначить ответственного

После стабилизации

разобрать причины и восстановить процесс взаимодействия

Упражнение: кульминация или эскалация?

Спор с аргументами

эскалация, но не кульминация

Отказ от прямого общения

высокая эскалация

Ультиматумы + коалиции + блокирование

кульминация

Упражнение: найдите красную линию

Профессионально

«Я не согласен с расчетом».

Предметно

«Ваш расчет содержит ошибку».

Личностно

«Вы ничего не понимаете».

Угроза

«Если не подпишете, пожалеете».

Саботаж

сознательно скрыть информацию

Упражнение: стабилизируйте встречу

Задача 1

остановить личные атаки

Задача 2

снизить темп и установить правила

Задача 3

определить конкретный предмет

Задача 4

назначить следующий управляемый шаг

Упражнение: факт вместо обвинения

Обвинение

«Ваш отдел сознательно блокирует проект».

Факт

«Три документа возвращены за последние пять дней».

Следующий вопрос

«Разберем причины каждого возврата».

Упражнение: общая цель

Конфликт

финансы требуют проверки, бизнес требует ускорения

Не спрашивать

«Кто должен уступить?»

Спросить

«Как выполнить задачу в срок при приемлемом уровне риска?»

Упражнение: временное решение

Условие

окончательное решение требует трех дней,
процесс нужен сегодня

Критерии меры

снижает риск, сохраняет процесс, не
ущемляет необоснованно сторону

Задача группы

предложить временную меру и точку ее
пересмотра

Алгоритм руководителя на кульминации

ПИК

СТОП

СНИЗИТЬ ЭМОЦИИ

ЗАЩИТИТЬ ПРОЦЕСС

ФАКТЫ

ПРАВИЛА

ФОРМАТ

Модель «СТОП — ПАУЗА — ФАКТЫ — ФОРМАТ»

СТОП

остановить разрушительное действие

ПАУЗА

снизить эмоциональный уровень

ФАКТЫ

отделить события от интерпретаций

ФОРМАТ

переговоры, посредник, эскалация полномочий или решение

Чек-лист кульминации

Эмоции

насколько высоко напряжение?

Диалог

слышат ли стороны друг друга?

Ультиматумы

есть ли «только так»?

Личности

есть ли атаки и унижение?

Коалиции

кто дополнительно вовлечен?

Процесс

есть ли блокирование и срыв сроков?

Риски

финансы, репутация, персонал, клиенты

Следующий шаг

пауза, посредник, решение или временная мера?

Матрица рисков кульминации

Интенсивность

низкая → средняя → высокая → критическая

Последствия

низкие → средние → высокие → критические

Красная зона

высокая интенсивность + высокие последствия

Действие

немедленное управленческое вмешательство

Типичные ошибки руководителя

Продолжать спор

любой ценой

Требовать примирения

когда стороны не готовы слышать

Повышать эмоции

становиться участником конфликта

Искать виновного публично

усиливать статусную угрозу

Игнорировать красные линии

допускать разрушительное поведение

Не готовить деэскалацию

оставлять конфликт на пике

Мини-тест

1

Кульминация — пик интенсивности.

2

Эскалация — рост; кульминация — вершина.

3

На пике сначала нужна стабилизация.

4

Ультиматумы и блокирование — признаки кульминации.

5

Пауза снижает риск импульсивных решений.

6

Грамотный следующий этап — деэскалация.

Карта кульминации

Эмоции

уровень напряжения

Предмет

проблема или уже личности?

Позиции

есть ли ультиматумы?

Доверие

возможен ли прямой разговор?

Коалиции

кто вовлечен?

Блокирование

как страдает процесс?

Красные линии

есть ли недопустимое поведение?

Следующий шаг

что запустит деэскалацию?

Формула кульминации

ВЫСОКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

+ жесткие позиции

ЛИЧНЫЕ АТАКИ

+ низкое доверие

КОАЛИЦИИ

+ блокирование

РЕЗУЛЬТАТ

кульминация конфликта

Формула стабилизации

СТОП

+ пауза

СНИЖЕНИЕ ЭМОЦИЙ

+ факты

ЧЕТКИЕ ПРАВИЛА

+ подходящий формат

РЕЗУЛЬТАТ

переход к деэскалации

Итоговая диагностическая модель

1

Насколько высоко напряжение?

2

Способны ли стороны слышать?

3

Есть ли атаки и ультиматумы?

4

Есть ли коалиции?

5

Страдает ли рабочий процесс?

6

Есть ли красные линии?

7

Нужна ли пауза / посредник /
решение?

8

Что позволит начать
деэскалацию?

Главный принцип

ПЕРВАЯ ЗАДАЧА — НЕ НАЙТИ ПОБЕДИТЕЛЯ, А ОСТАНОВИТЬ РАЗРУШИТЕЛЯ

Профессиональный алгоритм

ПИК → СТОП → ПАУЗА → СТАБИЛИЗАЦИЯ → ФАКТЫ

→ ПРАВИЛА → ФОРМАТ → ДЕЭСКАЛАЦИЯ → РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ

Цель — не допустить, чтобы эмоциональный пик привел к необратимому разрушению отношений, процесса или организационного результата.