

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

МЕДИАЦИЯ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*Нулевая терпимость – это не наказание.
Это ясные границы, уважение
и восстановление диалога.*

”

Никита Куликов

Медиация

«Автор»

2026

Куликов Н. А.

Медиация / Н. А. Куликов — «Автор», 2026

Эта книга — не про психологию. Не про «пойми себя» и «полюби ближнего». Эта книга — про жёсткие переговоры в условиях конфликта. Про то, как сохранять ресурс, когда хочется уничтожить оппонента. Про то, как не потерять деньги, время и людей из-за того, что кто-то не умеет слушать. Я не предлагаю вам стать «мягкими» или «терпимыми». Наоборот. Я предлагаю вам стать бескомпромиссными к хаосу и компромиссными по существу. Принцип нулевой терпимости, который я описываю, — это не про запреты. Это про ясность. Это про отказ от иллюзии, что конфликт «рассосётся сам». Это про готовность признать: если что-то идёт не так, я не буду делать вид, что всё в порядке. И медиация в этой системе — не про «примирение». Она про инструмент. Про способ пройти через конфликт с наименьшими потерями и максимальной выгодой. Понимание что без медиации не обойтись как правило у всех появляется одинаково — это банальный конфликт, который перерастает в нечто большее.

© Куликов Н. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. Что такое «нулевая терпимость» в управлении конфликтами	9
Резюме по главе 1	12
ГЛАВА 2. Цена игнорирования: три реальных кейса, где компании потеряли миллионы	13
Резюме по главе 2	17
ГЛАВА 3. Эмоциональный интеллект как фундамент нулевой терпимости	18
Резюме по главе 3	22
ГЛАВА 4. Типология корпоративных споров	23
Резюме по главе	28
ГЛАВА 5. Как распознать конфликт на ранней стадии (10 маркеров)	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Никита Куликов

Медиация

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
МЕДИАЦИЯ**

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Честно говоря, я вообще не считал, что такая книга необходима. Я провожу переговоры, разрешаю споры, учу руководителей не бояться конфликтов. А конфликты — это комната, где сидят двое людей, которые ненавидят друг друга, а через два часа они пожимают руки.

Но в какой-то момент я понял, что не могу больше рассказывать одно и то же каждому клиенту отдельно. Что есть системные вещи, которые я повторяю сотни раз в год. Что накопленный опыт HEADS Consulting заслуживает того, чтобы быть зафиксированным. И что, возможно, мои инструменты могут пригодиться тем, у кого нет денег на дорогих консультантов, но есть желание разобраться в своих конфликтах. Так родилась эта книга.

Эта книга — не про психологию. Не про «пойми себя» и «полюби ближнего». Эта книга — про **жёсткие переговоры в условиях конфликта**. Про то, как сохранять ресурс, когда хочется уничтожить оппонента. Про то, как не потерять деньги, время и людей из-за того, что кто-то не умеет слушать.

Я не предлагаю вам стать «мягкими» или «терпимыми». Наоборот. Я предлагаю вам стать **бескомпромиссными к хаосу и компромиссными по существу**.

Принцип нулевой терпимости, который я описываю, — это не про запреты. Это про **ясность**. Это про отказ от иллюзии, что конфликт «рассосётся сам». Это про готовность признать: если что-то идёт не так, я не буду делать вид, что всё в порядке.

И медиация в этой системе — не про «примирение». Она про **инструмент**. Про способ пройти через конфликт с наименьшими потерями и максимальной выгодой.

Понимание что без медиации не обойтись как правило у всех появляется одинаково — это банальный конфликт, который перерастает в нечто большее. Вот почти стандартный пример такой ситуации:

Молодой руководитель в крупной логистической компании. Ему передали амбициозный проект. Была команда. Были сроки. И был конфликт с соседним отделом, который он не смог разрешить.

Он пытался давить. Пытался уговаривать. Пытался привлекать начальство. Ничего не работало. Конфликт длился полгода. Он потерял двух ключевых сотрудников. Проект провалился, а его уволили.

И в таких ситуациях волей-неволей есть повод задуматься: а что ты делал не так? Ты же был прав. Твои аргументы были железными. Почему ты проиграл?

Я всегда рассказываю, как я к этому пришел, и такой ответ нашёлся случайно. На одной из конференций я услышал выступление профессионального медиатора. Он сказал простую вещь: «В конфликте побеждает не тот, у кого лучше аргументы, а тот, кто лучше понимает интересы оппонента». Это перевернуло меня. Я начал изучать медиацию. Прошёл обучение. Начал практиковать.

С тех пор я перестал бояться конфликтов. Я научился видеть в них не угрозу, а точку роста. И этой книгой я хочу передать вам это умение.

Кому предназначена эта книга. Эта книга для:

Руководителей всех уровней. Если вы управляете людьми — вы управляете конфликтами. Вопрос только в том, осознанно или нет. Эта книга даст вам систему.

Собственников бизнеса. Партнёрские разрывы, семейные споры, конфликты с топ-менеджментом — это ваша зона ответственности. Научитесь управлять этим без потерь.

HR-специалистов. Вы — первые, кто видит симптомы. Вы можете стать внутренним медиатором. Эта книга даст вам инструменты.

Юристов. Вы привыкли работать с исками. Но есть инструмент, который позволяет не доводить до суда. Это дешевле и быстрее.

И для всех, кто устал от конфликтов. Кто чувствует, что тратит слишком много энергии на разборки. Кто хочет выдохнуть и начать договариваться.

Как читать эту книгу

Я рекомендую читать книгу последовательно. Каждая глава опирается на предыдущую. Но если вы — практик и хотите сразу перейти к инструментам, вы можете начать с Главы 7 (диагностическая сессия) и Главы 8 (карта интересов). Остальное — прочитаете позже.

В книге много кейсов. Все они — реальные. Но я изменил имена, названия компаний и некоторые детали, чтобы сохранить конфиденциальность. Суть осталась неизменной.

В конце каждой главы — краткое резюме. Можете использовать его для быстрого повторения.

И да, в книге есть упражнения. Я настоятельно рекомендую их делать. Медиация — это навык. Его нельзя освоить читая. Его можно освоить только практикуя.

Я благодарю вас, читатель, за то, что взяли эту книгу в руки.

Надеюсь, она вам поможет.

Начнём.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Что такое «нулевая терпимость» в управлении конфликтами

Резюме по главе 1

ГЛАВА 2. Цена игнорирования: три реальных кейса, где компании потеряли миллионы

Резюме по главе 2

ГЛАВА 3. Эмоциональный интеллект как фундамент нулевой терпимости

Резюме по главе 3

ГЛАВА 4. Типология корпоративных споров

Резюме по главе

ГЛАВА 5. Как распознать конфликт на ранней стадии (10 маркеров)

Резюме по главе

ГЛАВА 6. Роли сторон: жертва, агрессор, спасатель

Резюме по главе

ГЛАВА 7. Подготовка: диагностическая сессия

Резюме по главе 7

ГЛАВА 8. Карта интересов: что на самом деле нужно оппоненту

Резюме по главе 8

ГЛАВА 9. Правила переговорной комнаты

Резюме по главе 9

ГЛАВА 10. Работа с возражениями и саботажем

Резюме по главе 10

ГЛАВА 11. Техника «Параллельных реальностей»

Резюме по главе 11

ГЛАВА 12. Закрытие сделки: медиативное соглашение

Резюме по главе 12

ГЛАВА 13. Конфликт «руководитель — подчинённый»

Резюме по главе 13

ГЛАВА 14. Партнёрские разрывы

Резюме по главе 14

ГЛАВА 15. Клиентский террор: как не потерять лицо и деньги

Резюме по главе 15

ГЛАВА 16. Конфликты в удалённых командах

Резюме по главе 16

ГЛАВА 17. Внедрение медиативных практик в корпоративную культуру

Резюме по главе 17

ГЛАВА 18. Обучение сотрудников: курс «Антиконфликт»

Резюме по главе 18

ГЛАВА 19. Регулярный аудит напряжённости

Резюме по главе 19

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Медиация как стиль жизни

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Еженедельный чек-лист для руководителя

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Шаблон медиативного соглашения (полный)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Карта интересов — рабочий лист

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Скрипты для диагностических сессий

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Дорожная карта внедрения медиации в компании

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Список литературы и полезных ресурсов

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

ГЛАВА 1. Что такое «нулевая терпимость» в управлении конфликтами

Когда я впервые применил словосочетание «нулевая терпимость» в контексте управления, оно вызвало у большинства внутреннее сопротивление. Слишком жёстко. Слишком по-полицейски. Ассоциации — с запретами, штрафами, увольнениями. Но чем глубже я погружался в практику медиации, тем яснее понимал: мы имеем дело с фундаментальным искажением смысла.

Нулевая терпимость — это не про наказание. Это про неприятие лжи самому себе.

В классическом менеджменте «нулевая терпимость» чаще всего применяется к нарушениям техники безопасности, этическим проступкам или финансовым злоупотреблениям. Но в медиативной традиции HEADS Consulting мы переосмыслили этот принцип применительно к «конфликтогенам» — тем микроскопическим трещинам, которые, если их вовремя не заметить, разваливают команды, проекты и целые компании.

1.1. Три заблуждения о корпоративных конфликтах

Заблуждение первое: «Конфликт — это плохо». Нет. Конфликт — это сигнал. Как боль в теле — она не враг, а посланник. Она говорит: что-то не так. В здоровой системе конфликт — это возможность пересмотреть устаревшие правила, перераспределить ресурсы, наконец, просто выдохнуть и честно сказать друг другу правду. Проблема не в конфликте, а в том, что мы не умеем с ним работать.

Заблуждение второе: «Конфликты разрешаются сами». Никогда. Они либо перерастают в хронику (тлеющий корпоративный невроз), либо взрываются в судебные иски, массовые увольнения и репутационные катастрофы. В HEADS Consulting мы ведём статистику: средняя компания теряет от 15 до 40% рабочего времени топ-менеджмента на «тушение пожаров», которые могли быть предотвращены на стадии первых симптомов.

Заблуждение третье: «Медиация — это для слабаков». Напротив. Медиация — это инструмент сильных и зрелых лидеров. Те, кто идёт в суд, часто руководствуются эго и желанием «наказать». Те, кто выбирает медиацию, руководствуются прагматизмом: «Мне важно сохранить ресурсы, отношения и контроль над ситуацией». Мы работали с CEO крупнейших ритейлеров, и они признавались: самое дорогое решение в их жизни — не то, что выиграно в арбитраже, а то, что достигнуто за столом переговоров без свидетелей и протоколов.

1.2. Принцип нулевой терпимости: рабочее определение

Итак, в нашей редакции: **Принцип нулевой терпимости к конфликтам** — это организационная установка, при которой любой сигнал о напряжённости (от прямого столкновения до едва заметного саботажа) подлежит обязательной диагностике, структурированию и переводу в переговорный процесс в течение *не более 72 рабочих часов* с момента фиксации.

Три опоры этого принципа:

Опора

Суть

Индикатор исполнения

Обнаружи-ваемость

Созданы каналы, по которым сотрудник может сообщить о дискомфорте без страха
Не менее 70% сотрудников называют хотя бы 2 способа сообщить о конфликте

Реагиру-емость

На любой сигнал следует официальный ответ (вовлечение медиатора или назначение переговоров)

Среднее время реакции — менее 24 часов

Заверша-емость

Каждый случай доводится до фиксации договорённостей, а не «заминается»

90% инцидентов закрываются медиативным соглашением

Без первой опоры — вы слепы. Без второй — вы бессильны. Без третьей — вы бессмысленны.

1.3. Кейс: как одна компания чуть не потеряла клиента на \$2 млн

Расскажу случай из практики HEADS Consulting (данные обезличены, но суть сохранена).

Крупный производитель пищевых продуктов. Запрос звучал как «помогите урегулировать спор с дистрибьютором». Но в процессе диагностики мы поняли: это не юридический спор. Это тотальный разрыв доверия, который зрел полтора года.

Две стороны:

Производитель («Альфа») — считал, что дистрибьютор занижает продажи и «уводит» маржинальные позиции на параллельный канал.

Дистрибьютор («Бета») — был уверен, что Альфа завышает цены и даёт невыполнимые планы, чтобы вынудить Бету разорвать контракт и забрать себе регион.

Встречи сторон проходили в формате «обмен претензиями». Никто не слушал. Каждый готовил свою «папку с доказательствами». Адвокаты уже начали составлять иски.

Мы остановили процесс и сказали: «Стоп. Вы не хотите судиться. Вы хотите, чтобы вас услышали. И вы боитесь, что если ослабнете хватку, проиграте».

Мы провели три отдельные диагностические сессии — с каждой стороной отдельно. Без адвокатов. Без протоколов. Задача была одна: восстановить реальную карту интересов.

И вот что вскрылось:

Альфе было важно не столько выполнение плана, сколько **предсказуемость поставок** для их собственного производства.

Бете было важно не столько снижение цен, сколько **гибкость в ассортименте** для локальных сетей.

Эти два интереса никогда не попадали в официальные протоколы переговоров. Они обсуждались в кулуарах, но не выносились на стол.

Мы предложили простую схему:

Альфа даёт Бете право самостоятельно выбирать 20% ассортимента под локальный рынок.

Бета обязуется предоставлять прогнозы закупок не на месяц, а на квартал, с фиксацией в системе.

Ни один из пунктов не менял контрактных цен или маржинальности. Но они **меняли логику взаимодействия**.

Результат: контракт продлён на 3 года. Общий оборот вырос на 18% за счёт того, что стороны перестали тратить энергию на подозрения и начали тратить её на продажи.

Что здесь сработало?

Нулевая терпимость к «потом разберёмся» — мы зафиксировали сигнал и начали работу в день обращения.

Отказ от ярлыков — мы не называли никого виноватым.

Фокус на интересах, а не на позициях.

1.4. Почему большинство компаний проваливают этот принцип

Потому что они путают **терпимость к людям** и **терпимость к деструкции**.

Мы можем терпимо относиться к характеру, стилю общения, даже к ошибкам. Но мы не имеем права терпимо относиться к:

Интригам

Пассивной агрессии

Информационной блокаде

Игнорированию договорённостей

Созданию «коалиций» против коллег

И вот здесь включается главная сложность. В российской корпоративной культуре эти явления часто маскируются под «корпоративную политику» или «неформальное лидерство». Их не выносят на совещания. Их обсуждают в курилках.

Мы в HEADS Consulting говорим клиентам прямо: **если вы позволяете сотруднику саботировать решения, не называя это саботажем, вы уже нарушили принцип нулевой терпимости**. Не потому что вы злой. А потому что этот сотрудник не осознаёт последствий своего поведения, а другие — видят безнаказанность.

1.5. Медиация как инструмент, а не как уступка

Важнейший тезис, который я не устаю повторять:

Медиация — это не способ избежать конфликта. Это способ пройти через него с наименьшими потерями и максимальной пользой. Когда мы внедряем медиацию в компании, мы не говорим: «Давайте все любить друг друга».

Мы говорим: «Давайте создать правила игры, которые позволят нам не совпадать во мнениях, но совпадать в решениях».

И вот здесь принцип нулевой терпимости смыкается с медиацией в единое целое:

Нулевая терпимость даёт **повестку** — мы не молчим.

Медиация даёт **инструмент** — мы действуем конструктивно.

Без первого — медиация становится аморфной и бесполезной («поговорили и разошлись»). Без второго — нулевая терпимость становится тиранией («или как я сказал, или вон»).

Только вместе они создают культуру **взрослых отношений**.

Резюме по главе 1

«Нулевая терпимость» в нашем понимании — это не жёсткость, а внимание к ранним сигналам.

Конфликт — не враг, а источник данных о системе.

Главное заблуждение — надеяться, что конфликт рассосётся сам.

Практика HEADS Consulting показывает: 80% споров можно разрешить до суда, если начать работу в первые 72 часа.

Медиация и нулевая терпимость — две стороны одной медали.

ГЛАВА 2. Цена игнорирования: три реальных кейса, где компании потеряли миллионы

В предыдущей главе вы узнали, что конфликт — это сигнал, а не враг. Теперь я хочу доказать это наоборот — через боль. Через деньги. Через репутации, которые рушились не потому, что конфликт был слишком сильным, а потому что к нему отнеслись с *преступной терпимостью*.

В HEADS Consulting мы ведём внутреннюю базу «потерянных возможностей». В ней — сотни случаев, когда клиенты обращались к нам уже после того, как поезд ушёл. И, к сожалению, это довольно распространённая ситуация, когда клиенты начинают бегать по рынку и искать помощь, когда уже все возможности упущены. Мы не смогли им помочь вернуть всё обратно, но смогли — извлечь уроки. Эти уроки я выношу в эту главу.

Тезис, который я хочу закрепить: игнорирование конфликта на ранней стадии угрожает его разрешению в среднем в **7–12 раз**. И это не про судебные издержки. Это про потерю времени, нервов, клиентов и лучших сотрудников.

2.1. Кейс №1: «Тихий уход» — как компания потеряла 40% команды разработки

Сектор: IT-стартап, серия А, 80 сотрудников. **Симптом:** Руководитель отдела разработки (назовём его Андрей) начал приходить на встречи с «потупленным взглядом». Перестал спорить. Соглашался со всеми решениями CEO, даже с теми, которые объективно вели к техническому долгу. На ретроспективах говорил: «Всё ок, работаем».

CEO был доволен — наконец-то Андрей перестал «капризничать» и стал командным игроком.

Что мы увидели через 3 месяца:

Три ключевых разработчика написали заявления «по собственному» без объяснений.

Ещё пять — находились в активном поиске (мы узнали через рекрутерский канал).

Продуктовая дорожная карта сдвинулась на 4 месяца, потому что никто не хотел брать на себя ответственность за «сырые» решения CEO.

Что произошло на самом деле: Андрей не «успокоился». Он *сдался*. Он понял, что его экспертные аргументы не имеют веса, и выбрал стратегию «внутренней эмиграции». Он не конфликтовал открыто, но перестал вкладывать душу. Его молчаливое согласие было сигналом, который CEO прочитал как победу. На самом деле это был *саботаж пассивной формы*.

Когда мы провели диагностику, оказалось:

Андрей был на грани выгорания из-за того, что «продавал» команде решения, в которые сам не верил.

Команда видела это и теряла уважение к лидеру.

CEO не знал об этом, потому что Андрей никогда не жаловался прямо (воспитание не позволяло).

Цена игнорирования:

Замена пяти разработчиков среднего уровня (рекрутинг, онбординг, потеря продуктивности в первые месяцы).

Задержка релиза на 4 месяца: потеря рыночного окна, оценённая инвесторами в млн потенциальной выручки.

Репутация: слухи о «токсичной культуре» разошлись по IT-тусовке, и следующих кандидатов нанимали уже с «отягощением» (приходилось платить премию за риск).

Что нужно было сделать на стадии «потупленного взгляда»: В HEADS Consulting мы называем это «*красный дискомфорт*» — состояние, когда сотрудник перестаёт проявлять

здоровую агрессию в обсуждениях. В этот момент руководитель обязан не радоваться, а насторожиться. Мы рекомендуем простой протокол:

Конфиденциальный разговор вне рабочего контекста (кофе, прогулка).

Вопрос не «Что случилось?», а «Что тебя сейчас раздражает больше всего в работе?» — без права ответа «ничего».

Если ответ уклончивый — назначить встречу с внешним медиатором (мы называем это «профилактическим визитом»).

СЕО того стартапа сказал нам потом: «Я думал, что он просто повзрослел». Мы ответили: «Он не повзрослел. Он устал. И это разные вещи».

2.2. Кейс №2: «Молчание склада» — как логистический спор съел миллионы рублей

Сектор: Ритейл, федеральная сеть, 120 магазинов. **Симптом:** На планерках операционный директор и логист перестали смотреть друг на друга. Стали общаться через помощников. В отчётах начали появляться «технические ошибки» по срокам поставок — то товар приезжал на день раньше, то на два дня позже. Никто не поднимал тревогу — «бывает».

Что мы увидели, когда вмешались (через 8 месяцев после первых симптомов):

У склада была перегрузка на 30% из-за того, что заказы от магазинов поступали хаотично.

Логист боялся признаться, что его система не справляется — он сам её внедрил и обещал «золотые горы».

Операционный директор знал о проблеме, но не хотел «подставлять коллегу» — они вместе работали 6 лет.

Они оба молчали. Каждый думал, что «само рассосётся» или что другой «первый скажет». А тем временем:

Из-за сбоя поставок полки в 30 магазинах пустовали по 2–3 дня в неделю.

Товарный остаток на складе рос, денежный поток замораживался.

Цена игнорирования (консервативная оценка):

Потерянная выручка от пустых полок в фиксированной сумме.

Утилизация просроченного товара (скоропорт): дополнительно 1/5 от суммы.

Штрафы от торговых точек за срыв поставок миллионы в рамках контрактов.

Бонусы логисту и опердиректору урезаны — оба демотивированы и ищут работу.

Что нужно было сделать: На первой же «технической ошибке» провести *открытую встречу без повестки*. Без отчётов. Без промежуточных итогов. В медиации мы используем технику «обнажение позиции» — мы создаём безопасную среду, где можно сказать: «У меня проблема, я не знаю, как её решить, и мне страшно».

Операционный директор должен был сказать не «Ты что, не видишь, что твоя система сыпется?», а «Я вижу, что что-то идёт не так, и я хочу, чтобы мы вместе это решили, потому что я доверяю тебе как специалисту». Но он выбрал молчание из ложной лояльности. А ложная лояльность — это та же трусость.

2.3. Кейс №3: «Партнёр, который перестал брать трубку»

Сектор: Производство стройматериалов, семейный бизнес. **Симптом:** Совладелец (доля 40%) перестал участвовать в еженедельных созвонах, а через месяц — перестал отвечать на звонки мессенджеров вообще. Второй совладелец (60%) сказал нам: «Он, наверное, устал, я подожду».

Он ждал три месяца.

Что мы увидели:

Партнёр с долей 40% за это время зарегистрировал новую компанию с *тем же названием*, но с приставкой «Строй-ХХ» и перевёл туда 30% клиентской базы. Юридически это было оспоримо, но эмоционально — предательство.

Он не хотел развода как такового. Он хотел *больше голоса* в управлении, но боялся сказать об этом прямо. Его позиция: «Меня не слышали, когда я говорил, теперь я буду действовать».

Второй партнёр искренне не замечал, что подавлял инициативы первого — для него это были «незначительные корректировки».

Цена игнорирования:

Юридические издержки на возврат клиентской базы.

Упущенная прибыль от «угнанных» клиентов за год.

Разрыв отношений — бизнес потерял синергию, оба направили ресурсы на защиту, а не на развитие.

Нематериально: многолетняя дружба разрушена, семьи перестали общаться.

Что нужно было сделать: На первой неделе молчания — приехать лично. Не звонить, не писать. Приехать и сказать: «Я вижу, что мы потеряли контакт. Я не знаю, что именно произошло, но я хочу это восстановить, потому что ты мне важен как партнёр и как человек. Если я что-то сделал не так — скажи, я готов слушать».

Это не слабость. Это инвестиция. Партнёр ждал этого три месяца. Он хотел, чтобы его заметили. Когда мы начали медиацию (уже постфактум), первый сказал: «Я бы не пошёл на это, если бы он просто позвонил и спросил, как у меня дела, не про проценты, а про меня».

2.4. Общий знаменатель всех трёх кейсов

Что объединяет эти истории? Не жестокость. Не жадность. **Страх.**

СЕО боялся, что Андрей его сочтёт слабым управленцем, если он спросит «как ты?».

Опердиректор боялся разрушить многолетнюю дружбу, если укажет на ошибки логиста.

Второй партнёр боялся показаться навязчивым, если поедет выяснять отношения.

И этот страх питался одним: **убеждённостию, что конфликт разрушает отношения.**

Мы в HEADS Consulting говорим клиентам:

Конфликт не разрушает отношения. Разрушает его *избегание*. Конфликт — это хирургия. Без неё болезнь становится хронической. С ней — есть шанс на полное исцеление.

2.5. Цифры, которые заставят задуматься

Мы собрали статистику по 64 компаниям, которые обращались к нам в период с 2019 по 2025 год. Вот что мы выяснили:

Показатель

Компании «раннее вмешательство»

Компании «позднее вмешательство»

Средняя стоимость разрешения конфликта

1 500 000 руб.

4 500 000 руб.

Время на восстановление продуктивности

2–3 недели

4–6 месяцев

Текучесть ключевых кадров за год после

8%

34%

Доля конфликтов, перешедших в суд

5%

47%

Уровень доверия внутри команды (оценка 1–10)

8.2

3.6

Эти цифры — не для запугивания. Они для того, чтобы вы поняли: **инвестиция в профилактику конфликтов — это самая высокая ROI-операция в управлении.**

Резюме по главе 2

Игнорирование симптомов конфликта в 7–12 раз увеличивает его итоговую стоимость (цифры условны и приведены лишь в качестве примера по кейсам которые были у нас в работе).

Три главных маркера что вам нужна помощь консалтера: пассивное согласие, технические «ошибки» и исчезновение контакта.

За молчанием чаще всего стоит страх, а не злой умысел.

Раннее вмешательство (до 72 часов) не гарантирует лёгкого решения, но гарантирует *дешёвое* решение.

Лучшая инвестиция — это разговор, который вы боитесь начать.

ГЛАВА 3. Эмоциональный интеллект как фундамент нулевой терпимости

В предыдущих главах мы обсудили, что такое принцип нулевой терпимости и какова цена его игнорирования. Но остаётся главный вопрос: **как это внедрить на практике?** Как заставить себя или свою команду не бояться конфликтов, а входить в них осознанно?

Ответ лежит в плоскости, которую многие руководители недооценивают. Это **эмоциональный интеллект (EQ, от англ. emotional quotient)** — это способность человека распознавать, понимать и управлять собственными эмоциями, а также распознавать и адекватно реагировать на эмоции других людей. Это навык, который помогает эффективно взаимодействовать с окружающими, принимать взвешенные решения и достигать целей как в личной жизни, так и в профессиональной сфере.

Я не буду здесь повторять общеизвестные модели Гоулмана или Мэйера. Я расскажу, как мы в HEADS Consulting адаптировали концепцию EQ под реалии корпоративных конфликтов. И почему без развитого EQ принцип нулевой терпимости превращается в пустую декларацию.

3.1. Четыре навыка, которые спасают в конфликте

Мы выделили четыре практических навыка, которые критичны для работы с конфликтами. Они не требуют от вас быть «эмпатичным психологом». Они требуют *осознанности*.

Навык 1. Рекогниция триггера (узнавание своего автоматического импульса). Когда вас толкают в переговорах, ваш мозг реагирует быстрее вашего сознания. Это эволюционный механизм — он спасал нас от хищников, но сегодня он мешает. В конфликте вы замечаете не сам факт, а *свою реакцию на факт*. Кто-то перебил — вы чувствуете злость. Кто-то засомневался в вашем решении — вы чувствуете угрозу статусу.

Навык рекогниции — это способность сказать себе: *«Стоп. Я только что почувствовал вспышку раздражения. Это реакция, а не факт. Что именно произошло объективно?»*

В HEADS Consulting мы тренируем этот навык через упражнение «Стоп-кадр»:

Как только вы почувствовали эмоциональный всплеск, мысленно зафиксируйте его.

Назовите эмоцию одним словом (злость, страх, стыд, обида, вина).

Отделите эмоцию от ситуации: «Я злюсь, потому что меня перебили» ≠ «Он намеренно хочет меня унижить».

Это занимает 2 секунды. Но эти 2 секунды спасают переговоры.

Навык 2. Переключение с позиции на интерес. Мы уже касались этого в Главе 1, но здесь — психологическая подоплёка. Позиция — это то, что человек говорит. Интерес — то, что ему *на самом деле* нужно. Часто человек сам не осознаёт свой интерес, потому что его заслоняет страх или гордость.

В практике у нас был случай, когда топ-менеджер требовал повышения зарплаты на 30% (позиция). После трёх диагностических сессий выяснилось: ему было важно, чтобы его *воспринимали как эксперта*, а не как исполнителя. Мы нашли решение — он вошёл в стратегический комитет (без зарплатных изменений), и его запрос исчез.

Навык переключения — это умение слышать за словами мотивы. Вопрос, который мы рекомендуем: *«А что это тебе даст? Что изменится для тебя, когда ты это получишь?»*

Навык 3. Эмпатия без идентификации. Классическая ошибка — когда руководитель говорит: «Я тебя понимаю, я бы тоже так чувствовал». Это не эмпатия. Это *проекция*. Вы ста-

вите себя на его место, но у вас — ваш опыт, ваш ресурс, ваша история. Вы не можете понять его по-настоящему.

Настоящая эмпатия в бизнес-контексте — это **признание права собеседника на его чувства**, даже если вы с ними не согласны. Это фраза: «Я слышу, что ты раздражён. Это имеет право на существование. Расскажи мне больше о том, что именно тебя задевает».

Мы называем это «эмпатией без погружения». Вы остаётесь на своём берегу, но признаёте существование другого берега. Это снижает оборону оппонента и создаёт пространство для диалога.

Навык 4. Регуляция собственной реакции. Это венец. Без него предыдущие три навыка бесполезны. Потому что вы можете распознать триггер, переключиться на интерес, проявить эмпатию, но если в этот момент у вас внутри — вулкан, вы взорвётесь. И всё насмарку.

Регуляция — это не подавление. Это *управление интенсивностью*. В HEADS Consulting мы используем технику «Дыхание квадратом»:

Вдох на 4 счёта.

Задержка на 4 счёта.

Выдох на 4 счёта.

Задержка на 4 счёта.

Это включает парасимпатическую нервную систему, которая гасит выброс кортизола. Через 60 секунд вы способны мыслить рационально.

Никакой мистики. Чистая физиология. Мы требуем от каждого участника наших программ освоить это упражнение. Это как пристёгиваться в машине — вы можете не попасть в аварию, но если попадёте, это спасёт жизнь.

3.2. Почему «умные» люди проигрывают в конфликтах

У нас сложился устойчивый стереотип: чем выше IQ, тем лучше человек разрешает споры. Это не так. На практике чаще всего конфликты затягиваются именно из-за *высокоинтеллектуальных* людей. Почему?

Они привыкли быть правыми. Их аргументы логичны, данные убедительны. Но в конфликте логика не работает, если другая сторона эмоционально заряжена. Вы можете привести десять фактов, а оппонент скажет: «Мне всё равно, я себя чувствую обесценённым».

Они используют сложные конструкции. Чем сложнее аргумент, тем больше шансов, что собеседник его не поймёт, но не признается в этом — и начнёт защищаться через нападение.

Они презируют эмоции. Для них «быть профессиональным» — значит «не показывать чувств». Но это убивает доверие. Люди хотят иметь дело с живыми людьми, а не с роботами.

В HEADS Consulting мы проводим эксперимент: даём двум группам управленцев один и тот же конфликтный кейс. Группе А — только факты и цифры. Группе Б — добавляем эмоциональную составляющую (страхи, ожидания, отношения). Группа Б находит решение в 2,5 раза быстрее.

Вывод: **интеллект важен, но без эмоциональной включённости он становится оружием, а не инструментом.**

3.3. Как тренировать EQ в компании: система HEADS

Мы разработали трёхуровневую систему обучения эмоциональному интеллекту для корпоративных клиентов. Она не про «курсы повышения чувствительности» — она про конкретные поведенческие установки.

Уровень 1. Самоосознание (1 месяц)

Инструмент

Что делать

Дневник триггеров

Каждый день фиксировать 3 ситуации, где вы почувствовали сильную эмоцию. Описать: событие, эмоция, телесная реакция, ваша мысль в момент

«10 секунд до ответа»

На любом совещании перед ответом делать паузу в 10 секунд. Это ломает шаблон «автоматической реакции»

Обратная связь от коллег

Раз в неделю просить троих коллег назвать одну вашу эмоциональную «слепую зону» (то, чего вы в себе не замечаете)

Уровень 2. Социальное восприятие (2 месяца)

Инструмент

Что делать

Активное слушание

На встречах переформулировать сказанное собеседником своими словами: «Правильно ли я понял, что ты считаешь...»

Наблюдение за невербаликой

Фиксировать позы, жесты, интонации оппонентов. Не интерпретировать, просто замечать

Интервью «Что на самом деле»

Раз в месяц проводить 15-минутный разговор с ключевым сотрудником с единственным вопросом: «Что тебя сейчас напрягает, даже если это кажется мелким?»

Уровень 3. Управление отношениями (3 месяца)

Инструмент

Что делать

Медиативные диалоги

Проводить встречи в формате «круглого стола», где каждый говорит по 3 минуты без перебивания, а ведущий (руководитель) фиксирует точки соприкосновения

Обратная связь по правилу «бутерброд»

Негативная обратная связь обрамляется двумя позитивными наблюдениями. Это снижает защитную реакцию

Публичное признание ошибок

Руководитель раз в квартал публично называет одну свою ошибку в управлении. Это создаёт культуру безопасности и показывает: ошибаться нормально

Мы внедрили эту систему в некоторых компаниях наших клиентов. Усредненные результаты через 6 месяцев:

Снижение конфликтных инцидентов на 43%.

Увеличение скорости принятия решений на 28% (по самооценке руководителей).

Рост индекса доверия внутри команд (опрос) с 6.1 до 8.4 из 10.

3.4. Ошибка, которую я совершал сам

Я должен признаться. В первые годы работы в HEADS Consulting я был типичным «рациональным консультантом». Я давал клиентам схемы, алгоритмы, матрицы. Исключительно логика. И я не понимал, почему эти схемы не всегда работают.

Однажды я проводил переговоры между CEO и его заместителем. У меня был безупречный план. Я разложил всё по полочкам. И в середине переговоров заместитель вдруг встал и сказал: «Вы меня не слышите. Я не буду продолжать». И ушёл.

Я был в шоке. Я же всё правильно сказал!

Потом я понял: я говорил *по делу*, но я не говорил *к человеку*. Я не заметил, что он пришёл не с запросом на решение, а с запросом на признание. Ему было важно, чтобы CEO *увидел его усталость* — не аналитически, а по-человечески.

С тех пор я изменил подход. Мои инструменты всё ещё жёсткие и логичные. Но теперь я всегда начинаю с вопроса: «*Что ты чувствуешь прямо сейчас по поводу этой ситуации?*». И только потом перехожу к фактам. И знаете что? Переговоры стали занимать на 60% меньше времени.

3.5. Практическое задание для читателя

Закрывая эту главу, я хочу дать вам домашнее задание. Оно простое, но трудное.

Задание: «Разговор, который вы откладываете»

Вспомните человека, с которым у вас есть недоговорённость. Это может быть коллега, партнёр, подчинённый, клиент.

Запишите: что именно вы хотите ему сказать? (не отправляйте письмо, просто напишите для себя).

Теперь запишите: что *мешает* вам это сказать? Назовите страх одним словом (например, «страх конфликта», «страх выглядеть глупо», «страх потерять лицо»).

Теперь переформулируйте ваше сообщение с учётом этого страха: начните не с претензии, а с признания: «Я хочу поговорить о [тема], и мне трудно начать, потому что я боюсь [страх]. Но мне важно, чтобы мы это прояснили, потому что...»

Попробуйте провести этот разговор в течение 48 часов. Я даю 90% гарантию, что реакция собеседника будет мягче, чем вы ожидаете.

Резюме по главе 3

Без эмоционального интеллекта принцип нулевой терпимости не работает — он воспринимается как агрессия.

Четыре ключевых навыка: рекогниция триггера, переключение на интерес, эмпатия без идентификации, регуляция реакции.

Высокий IQ часто мешает в конфликтах, а не помогает.

EQ тренируется через системные упражнения (не за месяц, но за 6 месяцев — да).

Главный ингредиент — не методика, а готовность начать трудный разговор.

ГЛАВА 4. Типология корпоративных споров

В предыдущих главах мы говорили о философии и психологии. Теперь переходим к таксономии. Потому что нельзя лечить болезнь, не поставив диагноз. И нельзя разрешать конфликт, не поняв его природу, его первопричину, его суть.

За почти 20 лет практики в HEADS Consulting мы пропустили через медиацию более 1200 споров. И выявили устойчивые паттерны. Конфликты не бесконечны в своём разнообразии. Их можно классифицировать. И для каждого типа — есть своя стратегия, свой набор инструментов, и своя «дорожная карта».

В этой главе я представлю **пять основных типов корпоративных конфликтов**, с которыми мы сталкиваемся чаще всего.

Но следует отметить, что наша классификация не претендует на академическую полноту — она сугубо прагматичная, созданная для быстрой диагностики и выбора тактики.

4.1. Тип 1. Ресурсный конфликт

Суть. Борьба за ограниченные ресурсы: бюджет, время, людей, внимание топ-менеджмента, оборудование, площади.

Классический сценарий. Два отдела борются за один и тот же бюджет на развитие. Маркетинг говорит: «Без денег на рекламу мы не выполним план». Продажи: «Без денег на CRM мы не закроем сделки». Каждый считает свой приоритет единственно верным.

Как распознать.

Стороны используют цифры и аргументы, но они не слушают друг друга.

Переговоры сводятся к банальному торгу уровня: «Вам дадим 40, нам 60».

Появляются «нейтральные» эксперты, которые пытаются объективно распределить ресурсы — и обычно безуспешно.

Почему не работает «объективное решение». Потому что за цифрами стоят не только потребности бизнеса, но и *амбиции, статус, страх потерять влияние*. Стороны могут согласиться с «объективным» распределением, но внутри останется чувство обделённости. И оно вылезет в другом месте — через саботаж, пассивную агрессию, требования пересмотра.

Стратегия медиации. Мы не делим бюджет. Мы *пересматриваем критерии распределения*. То есть переводим разговор из плоскости «сколько кому» в плоскость «по какому принципу мы будем распределять в будущем».

Вопросы, которые мы задаём:

«Какие показатели успеха для каждого отдела являются критическими?»

«Как мы можем увязать распределение бюджета с этими показателями?»

«Что каждый из вас готов предложить другому в обмен на пересмотр долей?»

Кейс из практики: мы медиировали конфликт между отделом разработки и отделом продаж в софтверной компании. Разработчики требовали 60% бюджета, продажи — 80% на новую функциональность для клиентов. Мы вывели их на общий критерий: «Что принесёт больше выручки в ближайшие 6 месяцев?» Они вдвоём просчитали модели, и оказалось, что деятельность разработчиков даёт +15% производительности, а новая функциональность — +40% закрываемости сделок. Решение стало очевидным. Конфликт исчерпан не через дележ, а через общую логику.

4.2. Тип 2. Статусный конфликт

Суть. Борьба за признание, влияние, видимость, власть. Формальные или неформальные иерархии.

Классический сценарий. Старший менеджер и его заместитель. Заместитель — талантливый, амбициозный, но официально — второй. Старший чувствует угрозу, начинает «зажимать» информацию, давать заместителю «бесперспективные» задачи. Заместитель — огрызается, перетягивает на себя часть команды. Начинается холодная война.

Как распознать.

Стороны избегают совместных публичных мероприятий.

На совещаниях один постоянно «подкалывает» другого, а второй — демонстративно игнорирует.

Оба жалуются «наверх» на друг друга, но никто не идёт к оппоненту напрямую.

В отделе появляются «лагеря» — сотрудники делятся на тех, кто за первого, и тех, кто за второго.

Почему не работает «рациональный разговор». Потому что статус — это вопрос самооценки. Рациональные аргументы здесь бессильны. Человек не сдаст позицию «я главный», потому что это для него — экзистенциальная опора.

Стратегия медиации. Мы не пытаемся примирить. Мы *разводим функционально*. Ищем решение, при котором каждый получает свою «арену» для самореализации, не пересекаясь с другим.

Вопросы, которые мы задаём:

«В какой зоне ты готов признать его лидерство?»

«Что для тебя является неприкосновенной зоной ответственности?»

«Как мы можем публично зафиксировать ваши роли, чтобы ни у кого не возникало сомнений?»

Кейс из практики: сеть кофеен, два региональных директора делили один рынок. Формально у каждого был свой регион, но на практике их магазины конкурировали за одних и тех же клиентов. Мы предложили: один директор отвечает за открытия новых точек, второй — за операционную эффективность существующих. И подтвердили это историческим фактом — даже в Спарте было по 2 царя с разным функционалом. Показатели успеха — разные, бонусные схемы — разные. Они перестали быть конкурентами и стали взаимодополняющими игроками. Конфликт исчез, потому что исчезла причина.

4.3. Тип 3. Ценностный конфликт

Суть. Столкновение фундаментальных убеждений: о справедливости, честности, этике, качестве работы, приоритетах.

Классический сценарий. Генеральный директор фокусируется на росте любой ценой. Операционный директор — на качестве и репутации. Каждый считает подход другого *неправильным*, а не просто иным. Аргументы переходят в моральную плоскость: «Как ты можешь так поступать?», «У нас разные ценности».

Как распознать.

В дискуссиях часто звучат слова «правильно», «честно», «по-человечески».

Стороны не просто не согласны — они *возмущены* позицией другого.

Спор длится годами, даже когда фактические условия меняются.

Почему не работает «компромисс». Потому что для ценностей нет компромисса. Вы не можете быть «наполовину честным». Это либо есть, либо нет.

Стратегия медиации. Мы не ищем общую ценность — её часто нет. Мы *легитимизируем разность*. Признаём, что у сторон разные системы координат, и это нормально. Затем переводим разговор в плоскость *практических следствий* этих ценностей.

Вопросы, которые мы задаём:

«Если мы будем действовать по твоей логике — что произойдёт с бизнесом через год?»

«Что конкретно ты боишься потерять, если победит другая ценность?»

«Как мы можем сохранить твою ценность в одной части бизнеса и его — в другой?»

Кейс из практики: IT-продуктовая компания. Основатели — два друга. Один — за быстрый выход на рынок (MVP любой ценой). Второй — за фундаментальную архитектуру (чтобы не переделывать потом). Мы не стали их примирять. Мы предложили им *сегментировать*: продукты для B2B выпускать по архитектурному принципу (стабильность — ключевая ценность), а для B2C — по принципу скорости (гибкость важнее идеала). Оба согласились. Конфликт перестал быть конфликтом — стал стратегией.

4.4. Тип 4. Отношенческий конфликт

Суть. Личная неприязнь, несовместимость характеров, старые обиды, накопленные претензии.

Классический сценарий. Два сотрудника когда-то работали над проектом вместе. Один чувствовал, что второй «присвоил» его идеи. Или один публично критиковал другого. Или просто «не сложилось». С тех пор любое взаимодействие отравлено.

Как распознать.

При упоминании имени оппонента у человека меняется лицо (напряжение, скованность). Стороны избегают совместных встреч, если это возможно.

При коммуникации — холодность, формальность, отсутствие зрительного контакта.

Одна из сторон постоянно жалуется третьим лицам на поведение другой.

Почему не работает «разговор по делу». Потому что дело — это просто повод. Истинный триггер — в прошлом, и он эмоциональный. Логика здесь бессильна.

Стратегия медиации. Мы работаем с прошлым, но конструктивно. Мы не копаемся в деталях обиды (это может увести в бесконечность). Мы *меняем формат взаимодействия*.

Вопросы, которые мы задаём:

«Если бы мы начали ваши отношения с чистого листа, какой формат общения был бы для тебя комфортным?»

«Что бы ты хотел услышать от него, чтобы поверить в его добрые намерения?»

«Может ли ваше общение быть ограничено строго формальными каналами без потери эффективности?»

Кейс из практики: производственная компания. Начальник цеха и главный инженер не разговаривали 2 года. История: инженер публично указал на ошибку начальника цеха на планерке — начальник цеха воспринял это как публичное унижение. Мы не стали выяснять, кто прав. Мы предложили им общаться исключительно через служебные записки и присутствовать на общих совещаниях только в разных концах стола. Инженер писал записки, начальник цеха — отвечал. Конфликт ушёл из эмоциональной плоскости в техническую. Продуктивность восстановилась.

4.5. Тип 5. Организационный конфликт

Суть. Столкновение из-за неясности зон ответственности, дублирования полномочий, противоречивых KPI, размытых регламентов.

Классический сценарий. Два отдела имеют пересекающиеся KPI. Например, продажи и маркетинг — оба отвечают за лидогенерацию. При хорошем результате — каждый тянет одеяло на себя. При плохом — каждый перекладывает вину на другого. Это не личное, это *системное*.

Как распознать.

Стороны апеллируют к должностным инструкциям, регламентам, уставам.

Спор не утихает при смене участников — он воспроизводится в новых парах.

При попытке договориться стороны говорят: «Это не моя зона ответственности».

Почему не работает «договорённость на словах». Потому что проблема — в системе, а не в людях. Если КРІ противоречивы, люди будут конфликтовать, даже если они друзья.

Стратегия медиации. Мы не работаем с людьми. Мы работаем с *инструкциями*. Наша задача — перепроектировать границы ответственности так, чтобы исчезли точки трения.

Вопросы, которые мы задаём:

«Где ваши зоны пересекаются на 100%?»

«Можем ли мы разграничить их по времени (квартал / полугодие) или по продуктам?»

«Какие КРІ могут быть общими, а какие — строго индивидуальными?»

Кейс из практики: банк. Отдел кредитования и отдел рисков имели общий КРІ по количеству одобренных заявок. Кредитование хотело одобрять больше, риски — меньше. Постоянные споры что важнее – поток или количество сделок не смотря на риски.

Мы предложили КРІ по *качеству портфеля* (количество просрочек), а не по количеству одобрений. Тогда оба отдела оказались заинтересованы в одном и том же — в сбалансированных решениях. Конфликт исчез на корню.

4.6. Таблица быстрой диагностики

Я сделал для себя и своей команды шпаргалку. Ею можно пользоваться в первые 15 минут контакта со спорящими сторонами.

Признак

Тип конфликта

Первый вопрос медиатора

Спор о цифрах, бюджете, людях

Ресурсный

«По какому принципу вы хотели бы распределять ресурсы, чтобы это было справедливо для обеих сторон?»

Борьба за влияние, публичные подколы, молчаливое соперничество

Статусный

«В какой зоне ты готов признать его первенство, если он признает твоё в другой?»

Слова «правильно/ честно/ по-человечески»

Ценностный

«Что ты боишься потерять, если мы пойдём по его пути?»

Личная неприязнь, избегание контакта, прошлые обиды

Отношен-ческий

«Какой минимальный формат общения был бы для тебя приемлем?»

Спор воспроиз-водится, ссылки на регламенты, пересекающиеся КРІ

Организа-ционный

«Где ваши зоны ответственности пересекаются, и как это можно развести документально?»

4.7. Важное предостережение

Чистых типов не бывает. В реальных кейсах ресурсный конфликт почти всегда имеет статусный подтекст. А ценностный часто маскируется под организационный.

Ваша задача как руководителя или медиатора — **определить доминанту**. Не пытайтесь лечить всё сразу. Найдите главную причину, начните с неё. Часто, убрав доминанту, вы автоматически снимаете 80% наносных симптомов.

Резюме по главе

Ресурсные конфликты лечатся пересмотром критериев распределения, а не дележом.

Статусные конфликты лечатся функциональным разведением.

Ценностные конфликты лечатся легитимизацией разности и сегментацией.

Отношенческие конфликты лечатся изменением формата коммуникации.

Организационные конфликты лечатся изменением регламентов и KPI.

Правильный диагноз — 50% успеха.

ГЛАВА 5. Как распознать конфликт на ранней стадии (10 маркеров)

В предыдущей главе мы разобрали типы конфликтов. Но самый важный вопрос — как увидеть их *до того*, как они разрослись? Потому что проще (и дешевле) работать с конфликтом, который только зарождается, чем с тем, который уже пустил корни.

В HEADS Consulting мы разработали систему из **10 маркеров раннего обнаружения**. Если вы замечаете хотя бы 3 из них в своей команде — это уже повод для профилактического вмешательства.

Я разделил их на три группы: поведенческие, коммуникативные и системные.

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.