

# КОНФЛИКТОНЕЗАВИСИМОСТЬ

**Преподаватель: ВАДИМ ЕВГЕНЬЕВИЧ ЛЁВКИН**

организационный психолог, кандидат философских наук, доцент кафедры общей и социальной психологии Института психологии и педагогики Тюменского государственного университета, соучредитель Ассоциации организационных психологов Тюменской области ([www.orgpsihologi.pf](http://www.orgpsihologi.pf)).  
Контакты лектора: [www.orgpsiholog.ru](http://www.orgpsiholog.ru) , [vadimlevkin@orgpsiholog.ru](mailto:vadimlevkin@orgpsiholog.ru)

# Содержание лекции

1. Экспресс-оценка уровня коммуникативной компетентности.
2. Универсальная субъективная причина конфликтов и «секрет» конфликтонезависимости.
3. Главные провокаторы конфликтов – что с ними делать?
4. Конфликтонезависимость в организационных процессах.

## Экспресс-метод:

# «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»

3

Оцените себя по 7-бальной шкале:

1. Способность **слушать и слышать**, выслушивать и вслушиваться, способность **заставить слушать**.
2. Способность доносить свою мысль **ясно и точно**, на понятном собеседнику языке, способность **убеждать**.
3. Способность понимать и учитывать эмоции, **мотивы** и намерения людей, способность **мотивировать**.
4. Способность в общении контролировать свои эмоции, сохранять **ясность ума** и понимание **смысла действий**.
5. Способность профилактировать и решать конфликты, **находить выход** из предконфликтных ситуаций.

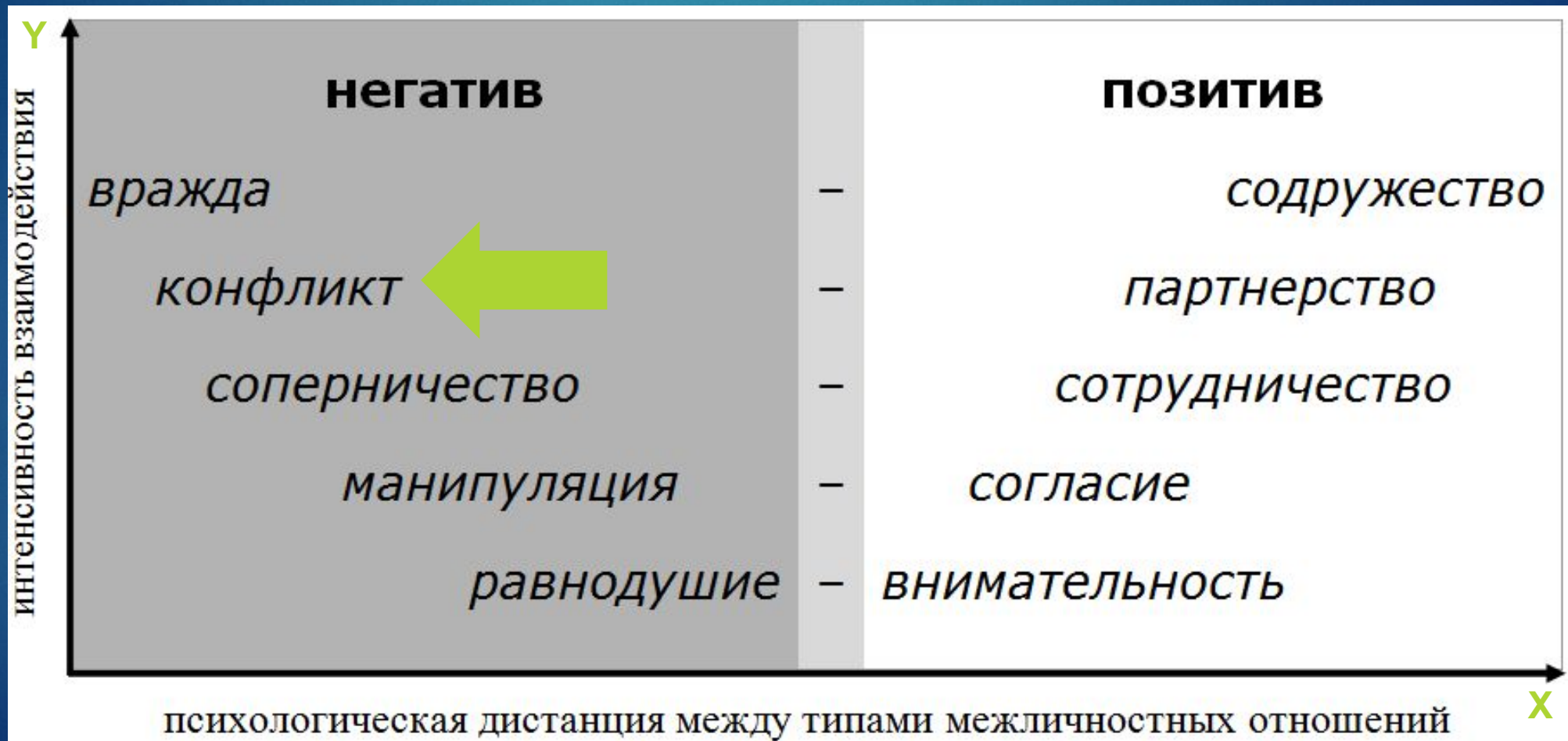
Перемножьте цифры (напр.  $4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = 1024$ ) и квалифицируйте результат по шкале:

# Квалифицируйте свой результат по следующей условной шкале:

- если результат в диапазоне **15043 – 16807** баллов  
(≈90% - 100%) **прекрасно!**
- если результат в диапазоне **11682 – 15042** баллов  
(≈70% - 89%) **хорошо!**
- если результат в диапазоне **4959 – 11681** баллов  
(≈30% - 69%) **удовлетворительно!**
- если результат в диапазоне **1598 – 4958** баллов  
(≈10% - 29%) **слабо!**
- если результат в диапазоне **1 – 1597** баллов  
(≈1% - 9%) **очень слабо!**

# Место конфликта

## на линейке межличностных отношений



- ▶ **Интенсивность взаимодействия** указывает на степень зависимости результатов Вашей деятельности от общения с данным человеком или людьми. Так, если отношения партнерские, то результат во многом зависит от поведения партнеров. Если же отношения на уровне простой внимательности, то результат деятельности практически не зависит от человека, с которым у Вас сложились такие отношения. Интенсивность взаимодействия характеризуется также уровнем **эмоциональной включенности** в общение того или иного типа – на уровне вражды или содружества эмоциональная включенность и влияние на результат наибольшие.
- ▶ **Психологическая дистанция** между типами отношений указывает на возможности перехода из одного типа межличностных отношений в другой. Как видно из диаграммы выше – наибольшая дистанция между враждой и содружеством. Это так же означает, что изменяя тип отношений следует переводить отношения из одного типа в другой, последовательно сокращая эту дистанцию. Сразу в одну

# Переход от вражды к содружеству

7

- ▶ сначала потребуется **вражду перевести в конфликт** (т.е. устранить прямое и намеренное нанесение ущерба);
- ▶ затем **конфликт погасить до соперничества** (т.е. убрать противоборство за некий спорный предмет потребностей, возможно, оставив соревновательность);
- ▶ далее **соперничество преобразовать в манипуляцию** (для чего убрать привязку к сопернику и усилить привязку к собственной цели);
- ▶ затем **манипуляцию трансформировать в равнодушие** (для чего нужно потерять интерес к деструктивным методам);
- ▶ потом уже **равнодушие изменить во внимательность** (для чего проявить способность видеть возможности и перспективы совместных действий);
- ▶ далее **внимательность усилить до согласия** (обозначив обоюдную выгодность конкретных совместных действий, сходство определенных ценностей);
- ▶ далее **согласие переориентировать на сотрудничество** (через предложение и осуществление помощи, взаимных услуг);
- ▶ далее **сотрудничество вырастить в партнерство** (через обретение и достижение общих целей);
- ▶ ну и, наконец, только теперь – **на базе партнерства обрести содружество**

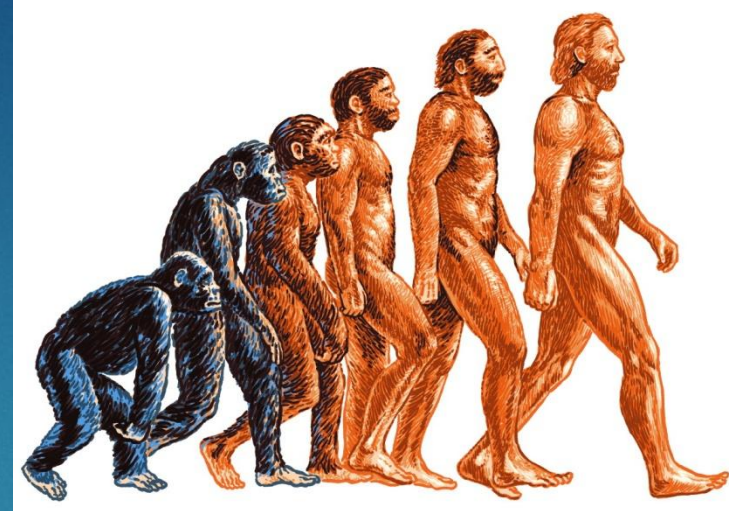
# Стратегии поведения в конфликте

Традиционно выделяют:

- ▶ **Соперничество (конкуренция)** - стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, применение давления и манипуляций.
- ▶ **Уступчивость (приспособление)** – стремление удовлетворить потребности других в ущерб собственным интересам.
- ▶ **Уход (уклонение)** – стремление избежать конфликта любой ценой, при этом не удовлетворяются ни собственные интересы, ни интересы другой стороны.
- ▶ **Компромисс (торг)** – стремление найти взаимоприемлемое решение, частично удовлетворяющее интересы обеих сторон.
- ▶ **Сотрудничество (взаимопомощь)** – стремление выработать решение, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон.



# Эволюция отношений



9

**«Секрет»** конфликтонезависимости  
в понимании и устранении  
универсальной причины конфликтов!

**Одна** причина и **Три** главных  
провокатора любых конфликтов.  
Что с ними делать?

# Причина конфликтов:

10

Взаимное заблаговременное  
неприятие позиции оппонента!

Это деструктивная  
установка:

«Что бы ты не  
говорил(а),  
я заранее  
не принимаю!!!»



# СЕКРЕТ

# КОНФЛИКТОНЕЗАВИСИМОСТИ

11

Изменить  
деструктивную  
установку  
на конструктивную:



«Я всегда готов(а) искать  
решение, максимально  
учитывающее интересы

# Три главных провокатора конфликтов

12

- **В**озражения
- **Р**аздражение
- **Н**едоверие



# Список типичных возражений

13

## И ОТВЕТЫ НА НИХ

- ▶ Типичными являются те 20% возражений, которые звучат в 80% случаев общения с клиентами или коллегами, руководством. Запишите типичные возражения и ответы на них, определите способ и сроки решения (оргмеры, психологическая работа, готовая форма ответа, профилактическое решение и т.д.). Заполните пустые строки наиболее эффективными ответами, найденными, сформулированными Вами и вашими коллегами, а затем

№	Типичные возражения	Удачные ответы на них	Профилактическое решение (если найдено)
В работе с клиентами, партнерами, коллегами, руководством, в общении с близкими...			
1			
2			
3			

# Главный принцип при работе с возражениями

14

- ▶ Когда Вы на самом деле **не** согласны с возражением нужно **согласиться с правом человека так думать, а затем прояснить** (необходимо предоставить информацию позволяющую человеку привести свои мысли в соответствие с реальностью). Например:

**Клиент:** - Это дорого!

**Вы:** - Действительно, на первый взгляд это дорогое лекарство, вместе с тем, если посмотреть на аналоги, то за весь курс лечения Вы потратите меньше денег (мы же смотрим цену за курс лечения, а не за отдельный пузырек). Кроме того, этот препарат позволяет снизить риск побочных эффектов.

**Клиент:** - С вами работать не удобно! Вы оформляете столько документов.

**Вы:** - Да, у многих наших клиентов сначала возникает впечатление, что работать с нами не удобно, вместе с тем, когда они узнают о том, что эти документы нужны для <того-то>, а заполнение этих избавляет их от <того-то> и позволяет не приезжать ради этого отдельно, то они понимают, что мы заботимся о клиентах, ценим ваше время. Надеюсь и Вы сможете воспользоваться этими преимуществами.

# Вспомогательные приемы при работе с возражениями

15

- ▶ Перевести возражение в вопрос или в запрос на информацию.

**Клиент:** - Это дорого!

**Вы:** - Вы хотели бы знать из чего складывается цена этой услуги? Она, конечно, берется не из воздуха, если потребуется, я разложу стоимость, как говорится, «по полочкам».

- ▶ Вернуть внимание к главному.

**Клиент:** - Вы хотите, чтобы я подписал договор, потому, что не верите в то, что я заплачу за услуги?

**Вы:** - Действительно, были случаи, когда клиенты не оплачивали услуги, тем не менее, моя профессиональная позиция – доверять клиентам. Вы еще ничем не заслужили недоверия. Кроме того, в

# Если Вы согласны с возражением

16

- ▶ Если же Вы согласны с возражением, то найдите в себе силы согласиться и вслух. Покажите свое настоящее отношение к проблеме, не скрывайте и не стыдитесь своих чувств.

**Клиент:** - Согласование документов проходит очень долго!

**Вы:** - Да, это действительно так! И это очень расстраивает меня. Мы стараемся изменить ситуацию, только пока у нас это не слишком хорошо получается. К настоящему моменту мы сократили сроки рассмотрения лишь на 10%. Простите, мы работаем над этим.



**99% всех негативных эмоций (включая и раздражение) – это результат наших неоправданных ожиданий.**

Никто не обязан вращаться вокруг нас и оправдывать наши ожидания. Однако, можем **активно** достигать желаемого. Таким образом, главное средство в борьбе с раздражением – это отказ от ожиданий и перевод значимых из них в желания.

Для этого можно использовать технологию работы с ожиданиями. Как только появился эмоциональный дискомфорт, нужно задать себе вопросы:

- 1. Чего я жду?** (какое ожидание начинает не оправдываться и поэтому возникает дискомфорт, например раздражение);
- 2. А оно мне надо?** (если **не** надо, то напряжение в этот момент рассеется, а если надо, то нужно задать следующий вопрос);

С недоверием можно обоснованно справиться только одним способом – получая информацию и проговаривая вслух (но только доброжелательным тоном) свои мысли.

Чтобы снять недоверие необходимо научиться практиковать два основных метода:

**1. Нужно спрашивать себя и людей, прояснять позиции.** Если у нас, к примеру, есть опасение, что нас не понимают, то надо создать условия для проверки понимания и устранить недоверие. Если нам кажется, что нам не доверяют, то нужно спросить об этом, например так: «Мне показалось или Вы пока не верите в то, что я говорю?», «Правильно ли я понял, что...?», «Означает ли это, что...?» и т.д.

**2. Волевое доверие к намерениям.** Это заранее, волевым образом избранная нами позиция доверять намерениям, ценностям, целям людей с которыми ведется диалог (в первую очередь – близких и коллег). Мы можем быть не согласны с каким-то предлагаемым решением, оно может на наш взгляд противоречить нашим общим целям, и все равно в этих условиях нужно продолжать в общении опираться на то, что оппонент исходит из благих побуждений, из наших общих с ним ценностей. Возможно, мы пока попросту не разобрались в его позиции и не видим того как именно наши ценности связаны с предлагаемым решением. Доверие к намерениям делает нас открытыми для восприятия, позволяет получить информацию, без которой принятое нами решение не будет обоснованным.

# Что необходимо уметь, чтобы быть конфликтонезависимым

20

1. Уметь принимать право человека на личную жизнь и субъективный взгляд!
2. Уметь противостоять психическому заражению!
3. Учитывать мотивы окружающих, но не вестись на желаниях других людей!
4. Не поддаваться на провокации!  
Держать свою цель (помнить об искомом результате)!
5. Говорить о поступках, а не о личности.
6. Уметь проговаривать свои чувства и называть эмоции.
7. Уметь слышать истинные сообщения  
(волшебные вопросы себе).



# Волшебные вопросы себе

21

- что он (или она) сейчас на самом деле **говорит?**
- что он (или она) сейчас на самом деле **делает?**
- чего он (или она) сейчас на самом деле **хочет?**
- чего он (или она) сейчас на самом деле **ждёт?**
- что он (или она) сейчас на самом деле **чувствует?**

# Универсальные навыки конфликтонезависимости

22



- ▶ **Умение возвращать ответственность...**
- ▶ **Умение брать ответственность...**
- ▶ **Умение принимать решения.**  
Многие решения не являются хорошими вообще, но являются хорошими в существующих условиях.
- ▶ **Умение представлять предложения начиная с указания на проблему (иначе не ясно – зачем...).**
- ▶ **Умение рефлексировать свое и чужое состояние.**

# Принятие решения в напряженной ситуации

23

Решение проблемы находится не на том уровне, на котором проблема возникла, а на более высоком уровне. Поэтому необходимо:

1. **Расширить контекст** в котором анализируется ситуация - осознать искомый результат действий.
2. **Совладать с эмоциями**, переводя ожидания в желания.
3. **Проявить гибкость** в поиске оптимальных средств достижения цели, учитывая последствия.
4. **Принять и реализовать** решение.

# Последовательность шагов:

24

1. Столкнувшись с трудностью на уровне действий необходимо вспомнить, **представить образ необходимого конечного результата**, но не результата данного действия, а того, ради чего это действие вообще совершается.
2. Благодаря концентрации на искомом результате **освободиться от привязанности к текущему способу (варианту) действия и от негативных эмоций**, возникших от неоправданных ожиданий.
3. Спросить себя: «Есть ли другие действия, еще лучше работающие на достижение конечного результата с учетом имеющихся ресурсов?». **Набрать несколько альтернативных вариантов**, использующих разные возможности и способности.
4. **Проанализировать варианты возможных действий в поисках лучшего**, вовлекая тех, от кого также зависит результат, помня о возможных рисках и о потребностях других сотрудников компании, удерживая в сознании образ цели (то, ради чего это всё).
5. Обеспечить принятие эффективного решения **и воплотить его в реальность**.



# Конфликтонезависимость в организационных процессах

25

Для того, чтобы помогать людям решать конфликты необходимо научиться следующим вещам:

- ▶ **Непредвзятость.** Это означает, что нужно научиться особой позиции – позитивно смотреть на интересы всех сторон, участников конфликта, без осуждения или одобрения, понимая, что у каждого есть своя правда и общие ценности.
- ▶ **Умение слышать и ясно формулировать.** Для этого важно научиться понимать главное в том, что говорят стороны, видеть то, что их волнует больше всего.  
И, конечно, **нужно заставить стороны сформулировать позитивный результат – не то чего они НЕ хотят, а то, чего они желают!**
- ▶ **Умение формировать готовность к переменам.** Надо помочь группе и каждому конкретно сформировать мотивацию, т.е. привязать то, что для них важно к конкретным действиям, направленным на решение обсуждаемой проблемы. Иначе говоря, каждый должен понимать, что именно от таких-то и таких-то действий зависит решение такого-то и такого-то вопроса...

# Функции управления в контексте видов общения и применяемой власти

26

- Планирование
- Организация
- Обучение
- Мотивирование
- Контроль



Что, в идеале, должно быть на первом месте, а что на последнем?

**Контролировать** что-либо (в т.ч. свое состояние, состояние коллектива, бизнес-процессы и пр.), значит мониторить и влиять:

- **получать** информацию об изменениях имеющихся значение;
- **видеть** тенденции – к чему ведут изменения;
- **иметь** возможность изменять направление и характер изменений;
- **удерживать** изменения в заданных границах;
- **усиливать** или ослаблять изменения;

**Упр.** : процесс, который реализуется функцией саморегуляции

# Методика анализа профзатруднений в контексте основных функций управления

28

ПРОБЛЕМА	ПЛАНИРОВАНИЕ	ОРГАНИЗАЦИЯ	ОБУЧЕНИЕ	МОТИВИРОВАНИЕ	КОНТРОЛЬ
<p><b>1-я</b> Актуальная проблема, трудность, противоречие, препятствие... Определяя проблему мы выбираем цель.</p>	<p><b>Что нужно запланировать</b>, чтобы решить эту трудность?</p> <p><b>В какие сроки</b> какой результат должен быть получен?</p> <p><b>На какие этапы разбить работу</b> и кто за какой результат будет нести ответственность?</p>	<p><b>Что нужно организовать</b>, кому что <b>поручить</b>, какие <b>мероприятия</b> провести, чтобы получить нужный результат?</p>	<p><b>Кого и чему нужно обучить</b>, в какие сроки, на каком уровне, в какой форме лучше провести обучение?</p> <p>Всей ли необходимо и владеют?</p>	<p><b>Кого и как, чем мотивировать</b>, как поддержать трудовую мотивацию, желание делать хорошо?</p> <p><b>Что следует поощрять</b>, как я узнаю, что пора поощрить?</p> <p><b>За что нужно наказывать</b>, как я узнаю, что пора наказать?</p>	<p>Как я узнаю о том, что <b>процесс идет</b> так, как нужно?</p> <p><b>Что просигнализирует</b> мне о том, что пора вмешаться?</p> <p>За чем следует проследить?</p> <p><b>Что нужно доверять</b>?</p>

Вид и предмет общения (контекст)	Вид власти	«Ипостась» лидера
<p><b>Профессиональное</b> общение – решение профессионального вопроса, требующего специальных профессиональных знаний по той или иной специальности.</p>	<p><b>Власть знаний</b> (компетентности). В споре <i>специалистов</i> признается власть того, у кого больше правильно применяемых знаний по данному предмету спора, беседы.</p>	<p><b>Лидер – наиболее компетентный специалист</b>, создающий лучшее техническое решение.</p>
<p><b>Деловое</b> общение – обеспечение выполнения функциональных обязанностей, достижение требуемого результата работы.</p>	<p><b>Власть права</b> (компетенции). В споре <i>сотрудников</i> организации признается власть того, кто в данном вопросе (функционале) старше по должности.</p>	<p><b>Лидер – руководитель, начальник</b>, определяющий приоритеты, сроки, границы ответственности.</p>
<p><b>Светское</b> общение – формирование общественного мнения, имиджа представляемой группы или конкретных лиц.</p>	<p><b>Власть мнения</b> (политическая). В споре <i>представителей</i> признается власть того, кто способен лучше владеть мнением аудитории, лучше выступает публично.</p>	<p><b>Лидер – представитель группы</b>, обеспечивающий эффективные связи группы с «внешним миром».</p>
<p><b>Бытовое</b> общение – оценка, поддержка и развитие человеческих отношений, решение общих жизненных задач, создание доверительной атмосферы.</p>	<p><b>Власть заботы</b> (родительская). В споре <i>людей</i> признается власть того, в чьем решении в большей степени проявляются ценности поддержки, заботы и защищенности.</p>	<p><b>Лидер – тот, кто заботится и защищает</b>, создаёт атмосферу всемогущества и успеха.</p>

# Типичные причины сопротивления к развитию

30

- ▶ **«Предположение негативных намерений»**, порождающее ощущение угрозы (страхи).
- ▶ **Неумение признавать ошибки** («чувство собственной правоты»).
- ▶ **Нежелание выйти из «зоны комфорта»**, относительной безопасности (определенности, предсказуемости...) и удовольствий.
- ▶ **Обесценивание, обесмысливание того, чем мы не обладаем** (психическая защита самооценки – «виноград то зеленый...»).
- ▶ **Неумение определять приоритеты в деятельности** (из-за ограниченной логики и масштабного видения причин проблем).
- ▶ **Суженное сознание** – доминирует взгляд на мир через призму своих потребностей, желаний и личных интересов.

# Субъектные ресурсы для преодоления сопротивления к развитию

- ▶ **Умение признавать ошибки и обращать их в задачи, а задачи в возможности.**
- ▶ **Готовность к изменениям** (видение смысла в изменениях, стремление к совершенству...).
- ▶ **Сильное мировоззрение** (сильные убеждения и ценности, позитивное мышление, активная жизненная позиция).
- ▶ **Профессиональные компетенции.**
- ▶ **Масштабное видение объективных причин и глубокое понимание субъективных причин.**

# С чем придется столкнуться?

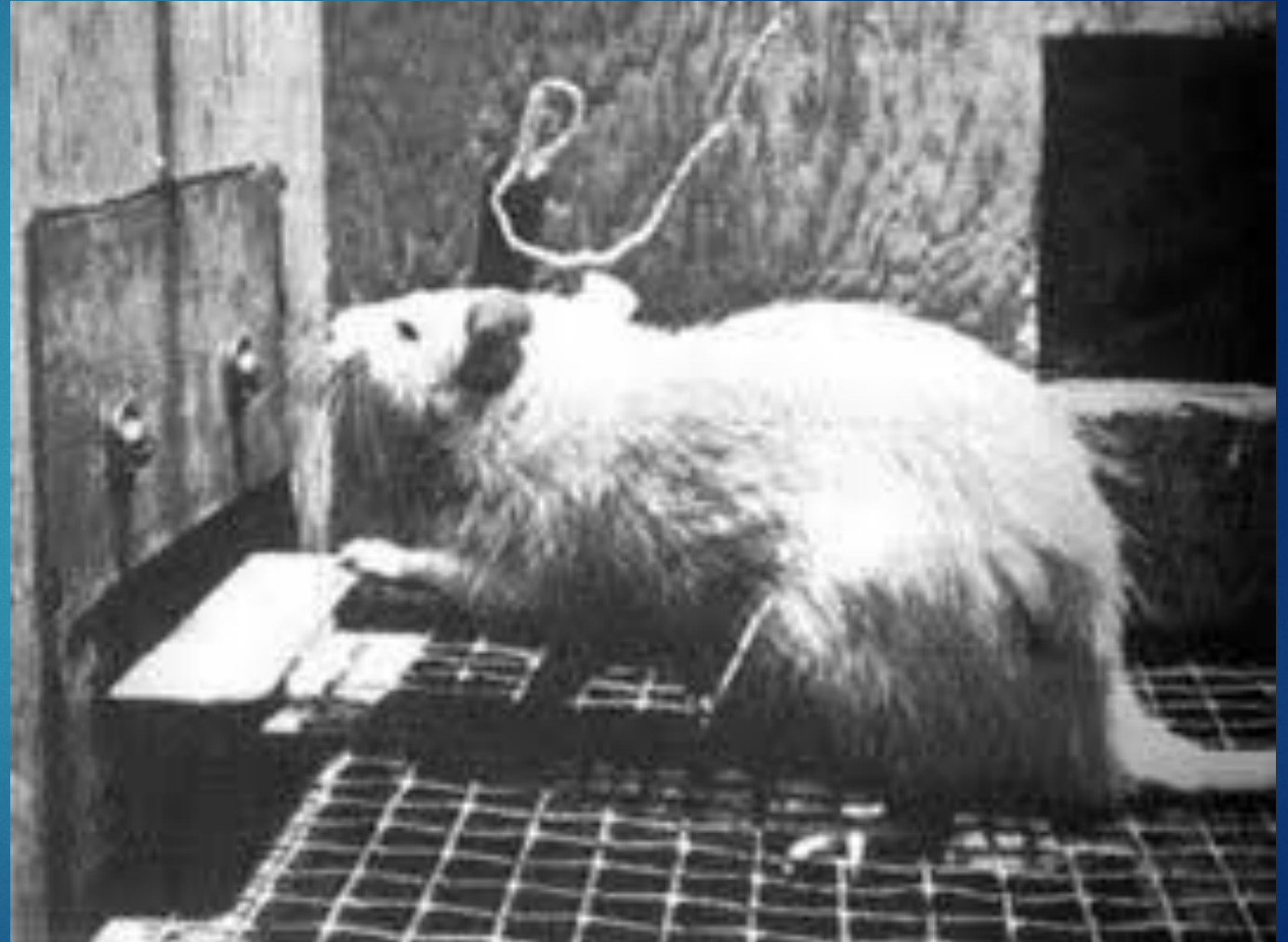
32

Насаждение культа потребления и жизни во сне удовольствий.

Приоритет прибыли над ценностью жизни и развития человека.

Насаждаемая конкуренция, вместо сотрудничества.

Активное сдерживание технического и психического прогресса.



Центр удовольствия: Эксперименты Олдса Джеймса и Питера Милнера (Olds J., Milner P.)



- ▶ Универсальная субъективная причина конфликтов в установке: «Что бы ты не говорил (или говорила), я заранее не принимаю!».
- ▶ «Секрет» конфликтонезависимости в том, чтобы сделать своей установку: «Я всегда готов (а) искать решение, максимально учитывающее интересы сторон!».
- ▶ Нужно научиться справляться с тремя ключевыми провокаторами конфликтов - с возражениями, раздражением и недоверием.
- ▶ Общий принцип в работе с конфликтами –

- ▶ **Гиппенрейтер Ю.Б. Чувства и конфликты**  
/ Издательство: АСТ, 2014 г.
- ▶ **Клок К, Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий** / Издательство: Pretext, 2013 г.
- ▶ **Лёвкин В.Е. Как стать конфликтонезависимым или что нужно уметь, чтобы с вами невозможно было конфликтовать?** / Тюмень, 2007. URL: [orgpsiholog.ru/conflikt.htm](http://orgpsiholog.ru/conflikt.htm)
- ▶ **Редлих А, Миронов Е.А.: Модерация конфликтов в организации** / Издательство: Речь, 2009 г.

**Благодарю Вас за внимание!**

**Желаю Вам непрерывного  
и значимого совершенствования!**

**Пусть Мир вокруг Вас становится лучше!**

**Вадим Лёвкин**

**[www.orgpsiholog.ru](http://www.orgpsiholog.ru)**

**[www.orgпсихологи.рф](http://www.orgпсихологи.рф)**