

Даниил Аргусов

A golden trophy cup with two handles, reflecting light, is centered in the image. It is surrounded by a shower of golden confetti and streamers falling from above. The background is a warm, glowing orange-yellow color.

**Искусство
разрешать
конфликты**

Искусство разрешать конфликты

Даниил Аргусов

Искусство разрешать конфликты

«Автор»

2026

Аргусов Д.

Искусство разрешать конфликты / Д. Аргусов — «Автор»,
2026 — (Искусство разрешать конфликты)

Даниил Аргусов – консультант-психолог, медиатор эксперт по управлению конфликтами. Конфликт — это не враг, а сигнал. Книга поможет изменить отношение к ссорам: перестать бояться, начать управлять. Вы узнаете, почему одни слова взрывают всё, а другие — мирят. Как за 30 секунд выбрать стратегию: бороться, уступать, уходить, искать компромисс или сотрудничать. Как слушать так, чтобы оппонент смолкал. Как извиняться без «но». Как прощать — для себя. Живые истории, упражнения и техники из психологии — без скучной теории. Для семьи, работы, переписки и даже внутренних споров с самим собой. Книга не сделает вас святым. Но вы перестанете бояться конфликтов и научитесь выходить из них с минимальными потерями.

© Аргусов Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

О книге	5
Введение	6
Эта книга поможет вам:	7
Глава 1. Откуда берутся конфликты и почему они случаются	8
Почему люди начинают ссориться	10
Гл	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Даниил Аргусов

Искусство разрешать конфликты

О книге

В этой книге я простыми словами расскажу, как не доводить до ссоры и мирить людей, даже когда кажется, что выхода нет. Вы научитесь понимать свои эмоции и не давать им управлять вами. Я покажу понятные шаги, как договориться в любой спорной ситуации, и объясню, какие приёмы работают лучше всего. А ещё вы узнаете, какие ошибки и ловушки у нас в голове мешают взять ситуацию под контроль, — и как их обойти. Книга поможет вам оставаться спокойным и уверенным в любом конфликте

Введение

Цель этой книги — научить вас мирить людей и не доводить до ссор. Вы поймёте, как управлять своими эмоциями, чтобы они не мешали, и освоите простую пошаговую схему поведения в любом споре. Я покажу разные способы выходить из сложных ситуаций, расскажу, какие ошибки и ловушки в нашем мышлении заставляют нас проигрывать, и как их обойти. И главное — вы научитесь так улаживать конфликты в коллективе, чтобы оставалось больше хорошего, а плохое уходило

Эта книга поможет вам:

Понять, откуда берутся конфликты, из чего они состоят, чем полезны для коллектива, а чем вредны — без заумных теорий.

Решать реальные проблемы, которые стоят за ссорой, причём так, чтобы учесть интересы всех сторон — и ваши, и чужие.

Избегать типичных ошибок, вредных привычек в поведении и ловушек собственного ума, из-за которых любая мелочь разгорается в большой скандал.

Действовать по чёткому, пошаговому плану, когда нужно погасить противоречия и разобрать по косточкам обиду, из-за которых всё началось.

Выбрать наилучшую стратегию для выхода из любой напряжённой ситуации.

Извлечь уроки из своих и чужих ошибок — даже из тех конфликтов, которые так и не удалось решить.

В книге я не грузю теорией. Я просто и последовательно рассказываю, как устроены конфликты, как они работают и какие есть инструменты, чтобы их гасить. Всё, о чём говорю, опирается на настоящий опыт и лучшие практики. А чтобы было понятнее и интереснее, я использую живые примеры, короткие фразы и мы будем выполнять упражнения, практиковаться.

Книга разбита на 37 глав. Лучше читать их по порядку — так вы ничего не упустите.

Приятного и полезного чтения!

Глава 1. Откуда берутся конфликты и почему они случаются

Что такое конфликт? Разбираемся вместе

Конфликт — это самая острая ссора, до которой доходят, когда интересы, желания или мнения людей расходятся, и никто не хочет уступать.

Конфликт – это столкновение интересов двух или более сторон, проявляющееся в их действиях, и, как правило, связанное с негативными эмоциями.



Иницилируйте общение
в спокойной обстановке



Разговаривайте спокойно,
не повышая голос



Из чего состоит конфликт и что в нём можно выделить

Объект то, из-за чего возник спор

Если проще, это и есть коренная причина конфликта — то, что на самом деле давно уже назрело. Та самая нестыковка, которая в итоге и толкает стороны друг на друга.

Участники конфликта

Это те самые люди, которые участвуют в конфликте. Да, они спорят и противостоят друг другу, но это не значит, что они враги навек. Обычно у них разный «вес» и влияние на то, чем всё закончится. Часто бывает: с одной стороны — начальник, с другой — подчинённый.

Понятно, что сначала чаша весов перетягивает в сторону руководителя. Но бывает и так, что это его преимущество потом сходит на нет.

Повод к конфликту

Повод к конфликту — это то самое действие, которое подливает масла в огонь и показывает, что противоречие действительно есть. После него конфликт уже не спрячешь — он выходит наружу. Простыми словами, это повод. И зачастую этот повод напрямую не связан с настоящей причиной конфликта.

Давайте посмотрим на простой пример из жизни

Простой пример. У нас есть двое — работники смежных отделов, вместе делают один проект. Их конфликт зреет из-за двух вещей: они по-разному видят способ выполнения работы, да и просто друг друга не переваривают. Какое-то время это тлеет внутри, и до открытой ссоры каждый может лишь подозревать, что другой к нему плохо относится.

А искра высекается совершенно случайно, по пустяковому поводу. Вот один был не в духе, другой шёл мимо и нечаянно толкнул его. Тот взрывается — и вся внутренняя напряжённость выходит наружу.



Почему люди начинают ссориться

Когда чего-то не хватает

Почему люди ссорятся на работе? Самая частая причина проста и грустна: ресурсов всегда мало. Даже в самой большой, богатой и благополучной организации бюджет, оборудование, помещение, квалифицированные кадры, удобное время — всё это в дефиците. Кому пойдёт премия, а кому нет? Кто получит новый ноутбук, а кто будет работать на старом? Чей проект профинансируют, а чей положат под сукно? Сотрудники вынуждены бороться за место под солнцем, и эта борьба неизбежно порождает конфликты.

Привычка действовать по старинке

Есть люди и целые отделы, чья негласная цель — ничего не менять. Им и так хорошо, привычные процессы отлажены, рисков нет. Это желание сохранить существующее положение называется стремлением к *status quo*. По сути, это консерватизм — когда любые попытки что-то улучшить или перестроить встречают в штыки. С точки зрения организационных конфликтов, такой консерватизм работает как тормоз: он не даёт развиваться и становится главным источником трений между теми, кто хочет вперёд, и теми, кто хочет оставить всё как есть.

Когда надежды не оправдались

Представьте: сотрудник молча надеялся, что его повысят, похвалят, дадут премию или отправят на интересный проект. А этого не случилось. Он не говорит вслух, но внутри растёт глухое раздражение. Начальник или коллега даже не подозревает о его надеждах. А потом в какой-то обычный день, с виду из-за пустяка, происходит взрыв — крик, ссора, взаимные обвинения. Почему? Потому что невысказанные ожидания накопили напряжение, а любая мелочь сыграла роль спички. Вот что такое «нереализованные ожидания» — один из самых коварных и скрытых источников конфликтов.

Общая связка

Представьте, что офис — это лодка с гребцами. Каждый гребёт свою сторону, но если кто-то выпадет из ритма или начнёт грести в другую сторону, лодка поедет по кругу или встанет. Так и в любой организации: сотрудники не автономны, их успех напрямую зависит от умения договариваться и действовать сообща.

У людей разные задачи и желания

Когда компания растёт и её внутреннее устройство становится сложнее, конфликты возникают всё чаще. Почему? Потому что отделы начинают думать только о себе. У каждого свои задачи, свои планы, свои показатели. Они стараются ради своей «кухни», а не ради общего дела. И тут — неизбежные трения.

Люди смотрят на одну и ту же ситуацию и видят разное.

Представьте, что два человека спорят, кому мыть посуду. Кажется, речь о бытовой мелочи. Но на самом деле один считает: «кто больше устал — тот прав», а другой — «всё должно быть поровну». Это и есть ценностный конфликт. Он лежит глубоко — в том, как человек видит справедливость, честность, уважение. Поэтому такие конфликты труднее всего уладить. И коварство их в том, что они редко выглядят как споры о ценностях — они маскируются под обычные рабочие или бытовые разногласия.

Люди плохо понимают друг друга

Часто думают, что плохое общение — это корень всех ссор. Но бывает и зеркальная ситуация: сначала возникает конфликт, а уже как следствие — люди перестают нормально обмениваться информацией. Они недоговаривают, искажают, перебивают, пропускают мимо ушей. Так что неудовлетворительная передача информации — это не только «пожарный», который может поджечь отношения, но и «дым», который появляется от уже горящего конфликта.

Гл

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.