



*Тема 5.  
Розв'язання конфлікту.  
Застосування «інтервенцій»  
(за Ф.Глазлом) у врегулюванні  
конфлікту*

*к.політ.н. Н.В.Лепська*



## План

- **1. Сутність врегулювання, розв'язання та вирішення конфлікту**
- **2. Робота з конфліктом методом інтервенцій (за Ф.Глазлом)**





# **1. Сутність врегулювання, розв'язання та вирішення конфлікту**



- Найголовніша перешкода до конструктивної роботи з конфліктом — це **небажання сторін розв'язувати його**.
- Сторони **не прагнуть до розв'язання** конфлікту, коли збереження конфліктних відносин **створює якісь переваги** обом сторонам, або одній з них.



Порушення взаємодії учасників конфлікту найбільш чітко проявляються в комунікативному аспекті.

У міру посилення конфлікту комунікації в зростаючому ступені стають менш упорядкованими та більш емоційними.

Тому, чим глибший конфлікт, тим менш доцільно розглядати комунікацію як інструмент задля розв'язання проблем і більш адекватно розглядати її як експресивну та відносну подію з багатозначними цілями та наслідками.



Потенційна **можливість взаєморозуміння, закладена в мові,** може бути реалізована лише за умов:

1. Учасники взаємодії повинні **вміти стати на позицію іншого та** могли зрозуміти один одного.
2. Обидві сторони взаємодії відчують, що вони **витлумачують ситуацію схоже.**
3. Обидві сторони разом **шукають спільну позицію,** тому зіткнення та боротьба думок стає діалогом, а її учасники – партнерами.

**!!! Конфліктна взаємодія – це, насамперед, комунікативна взаємодія**



## Конфлікт некерований, якщо (Л.Грінхелг):

- одна чи обидві сторони можуть **бажати продовження** конфлікту;
- емоційні стосунки сторін такі, що **конструктивна взаємодія** неможлива;
- конфлікт є «**вершиною айсбергу**», і його розв'язання не матиме значного впливу на **глибоке антагоністичне коріння**.





Фактори, що роблять конфлікти важко вирішуваними (Л.Крісберг)

- учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні, сприймаючи **конфлікт як боротьбу**;
- **різниця у сприйнятті суті конфлікту** пов'язана або з початковими розбіжностями у цінностях сторін, або з різною інтерпретацією суті того, що відбувається;
- **інституціалізація конфлікту**, яка певним чином його «консервує».



Урегулювання конфлікту полягає у тому, щоб побачити, які інтереси зіткнулися, та задовольнити, розвести їх.

Урегулювання конфлікту – оптимізація взаємовідносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації виграшу конфліктуючих сторін.

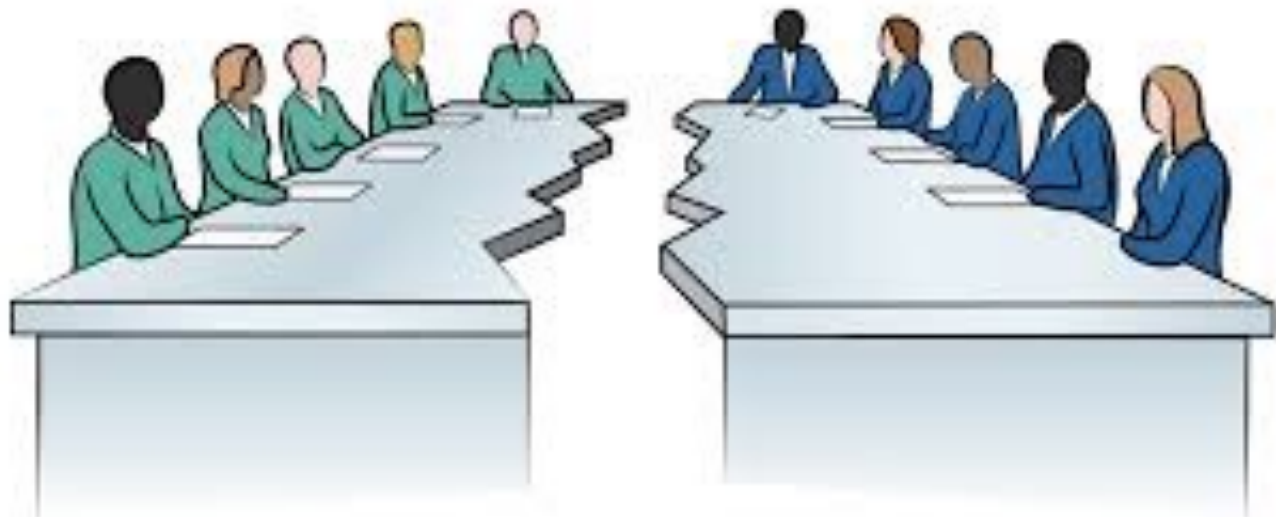
Процес урегулювання включає:

- вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства,
- реалізацію обраного способу,
- уточнення інформації та прийнятих рішень,
- зняття післяконфліктної напруги у відносинах опонентів,
- аналіз досвіду врегулювання конфлікту.



## Принципи і умови процесу урегулювання:

1. Принцип **добровільності** участі сторін в урегулюванні.
2. Принцип **конфіденційності** – як умова доброї волі учасників з участі в урегулюванні, бажання не розширювати конфлікт.
3. Принцип **активності** сторін – дозволяє доходити до справжніх інтересів конфліктуючих і досягати конструктивного врегулювання.
4. Принцип **нейтральності та неупередженості посередника** (медіатора) – важлива умова досягнення врегулювання.





## **Правила поведження у конфлікті**



Для успішного врегулювання конфлікту важливе дотримання таких правил за Р.Фішером та У.Юрі:

- **визнання наявності конфліктної ситуації**, існування опонента як факту та цінності, що аж ніяк не означає визнання справедливості висунутих ним вимог;
- **прийняття кожною стороною факту протистояння** та наявності розбіжностей і відмінностей;
- **чітке уявлення про зміст несумісних інтересів** (розпливчате, дифузне пред'явлення інтересів не дозволяє зосередитися на врегулюванні конфлікту);
- **підготовка сторін до прийняття певних спільних правил і норм поведінки**, дотримання яких забезпечить збереження або підтримку відносин між ними як у ході самих переговорів, так і надалі.

## Для пом'якшення конфлікту:

- 1) Неупереджено ставитися до ініціатора конфлікту
- 2) Не розширювати предмет суперечки
- 3) Прагнути до позитивного вирішення конфлікту
- 4) Стримувати емоції
- 5) Дотримуватися такту у суперечці





## Прийоми регулювання конфлікту:



- 1) **негативні** – такі, які не варто використовувати у конфліктній ситуації, якщо учасники прагнуть її конструктивного вирішення
- 2) **позитивні** – служать не тільки цілям розв’язання конфліктних ситуацій, але можуть відіграти й профілактичну роль, попереджати конфлікти, особливо деструктивні

# Негативні прийоми:

- постійне перебивання партнера в ході бесіди, створення перешкод до вільного вираження ним своєї позиції;
- прояв до іншого своєї особистої ворожості, антипатії;
- дріб'язкові зачіпки, не пов'язані із суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- спроби залякати співрозмовника, погрози;
- підкреслення різниці між собою та партнером;
- применшення внеску партнера в спільну справу та перебільшення своїх заслуг;
- систематичні відмови у відповідь на конструктивні пропозиції партнера, постійне заперечення справедливості його слів;
- прояви нещирості, лицемірства;
- порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу й ін.

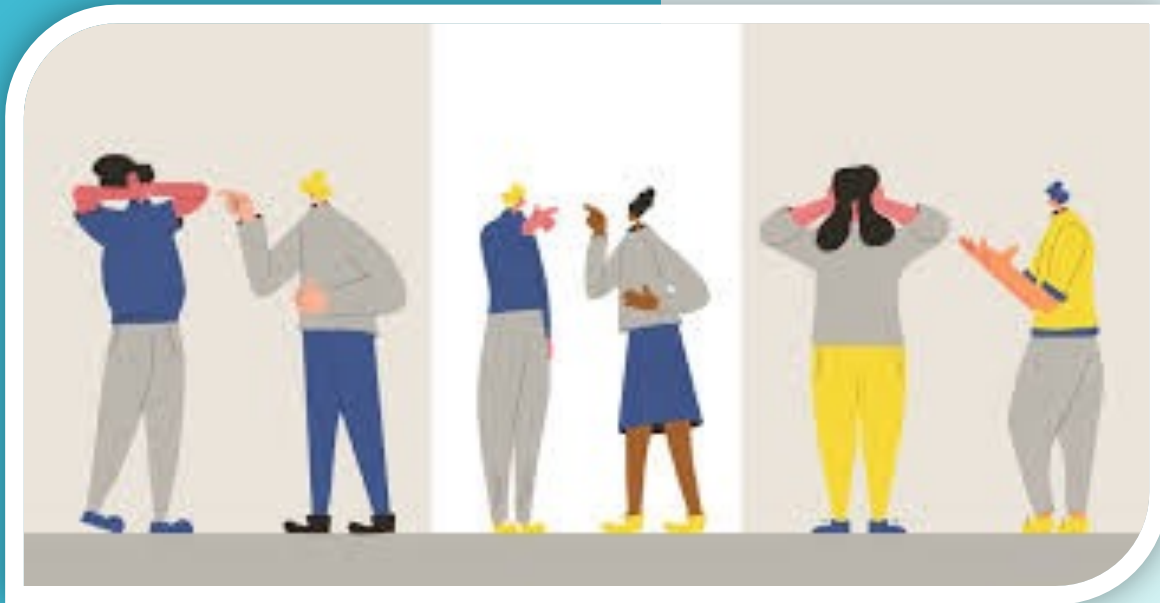


## Позитивні:

- 1) Рекомендації найбільш загального характеру, що стосуються не тільки конфліктної взаємодії, але й будь-якого виду спілкування людей (постійна увага до співрозмовника, здатність терпляче вислуховувати його; доброзичливе, дружелюбне, поважне ставлення до нього; постійна підтримка зворотного зв'язку зі співрозмовником тощо)
- 2) Блок методів, які використовуються в початковій бесіді, переговорів, проведених з метою вирішення конфліктної ситуації (дати можливість більш повно виговоритися співрозмовникові, не перебивати, дати йому змогу «випустити пару», зменшити звичайну соціальну дистанцію, навіть торкнутися його плеча, посміхнутися)
- 3) Основні рекомендації на другій, основній фазі бесіди або переговорів можна звести до наступного: потрібно хоча б на короткий час відволікти або переключити увагу співрозмовника із предмета конфлікту, дати йому невеликий перепочинок від емоційної напруги, запропонувати хоча б випити чашку кави...)
- 4) Рекомендації універсального характеру, що утворюють блок спеціальних, оперативних прийомів, можуть бути використані в складних конфліктних ситуаціях. Вони припускають врахування слабких, уразливих місць у позиції співрозмовника, а також деяких болючих точок його як особистості (у деяких випадках можна показати співрозмовникові, що він зайво різкий)







## **2 можливі способи розв'язання конфлікту:**

- 1) трансформація об'єктивних факторів, що породили конфлікт;
- 2) перетворення суб'єктивної, психологічної сторони, ідеальних образів конфліктної ситуації, що сформувалися в сторін.

Однак ефективність застосування цих методів може бути різною.

Їхнє використання може привести або до **повного**, або ж лише до **часткового** розв'язання конфлікту.



- **Часткове розв'язання** конфлікту – коли припиняється зовнішня конфліктна поведінка сторін, але ще **не перетворюється внутрішня** когнітивна, інтелектуальна й емоційна сфера, що породила конфліктну поведінку. Конфлікт вирішується не повністю, лише **на поведінковому рівні**, коли, наприклад, застосовуються адміністративні санкції до обох сторін конфлікту, а об'єктивна причина конфлікту не усувається.
- **Повне розв'язання** конфлікту – коли перетворюються обидва компоненти конфліктної ситуації – як **на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях**. Такий повний результат досягається, наприклад, при задоволенні всіх справедливих вимог конфліктуючої сторони або обох сторін шляхом знаходження додаткових ресурсів.



Завершення конфлікту – це останній етап відкритого періоду конфлікту, це припинення конфлікту, що означає будь-який варіант його **закінчення** та може виражатися в корінній зміні цінностей суб'єктами протиборства, появи реальних умов припинення конфлікту або сил, здатних це зробити.

Часто завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили **безрезультатність продовження конфлікту та взагалі, що «так більше жити не можна»**. (Хоча, завершення конфлікту, загалом, може бути пов'язане і зі знищенням одного або навіть обох його суб'єктів).



На цій стадії розвитку протиборства можливі всілякі **ситуації, які спонукають обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту**. До таких ситуацій відносяться:

- явне **ослаблення однієї або обох сторін**, або вичерпання їх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протиборство;
- очевидна **безперспективність продовження конфлікту та її усвідомлення його учасниками** (пов'язана з переконанням, що подальша боротьба не дає переваг ні одній зі сторін, і кінця краю цій боротьбі не видно);
- **перевага однієї зі сторін** і її здатність придушити опонента або нав'язати йому свою волю;
- **поява в конфлікті третьої сторони** та її здатність і бажання припинити протиборство.



**З цими ситуаціями пов'язані й **способи завершення конфлікту** (найбільш типові):**

- 1) усунення (знищення) опонента або обох опонентів протиборства;
- 2) усунення (знищення) об'єкта та предмета конфлікту;
- 3) зміна позицій обох або однієї зі сторін конфлікту;
- 4) участь у конфлікті нової сили, здатної завершити його шляхом примусу;
- 5) звертання суб'єктів конфлікту до арбітра та завершення конфлікту за допомогою третейського судді;
- 6) переговори як один з найбільш ефективних способів розв'язання конфлікту.



**За своїм характером завершення конфлікту може бути:**

1) з погляду **реалізації цілей** протисторова:

- переможним;
- компромісним;
- пораженьським;

2) з погляду **форми розв'язання** конфлікту:

- мирним;
- насильницьким;

3) з погляду **функцій конфлікту**:

- конструктивним,
- деструктивним;

4) з погляду **ефективності та повноти розв'язання**:

- повністю й докорінно завершеним;
- відкладеним на певний (або невизначений) час.



Поняття «завершення конфлікту» і «розв'язання конфлікту» не тотожні.

Розв'язання конфлікту є окремий випадок, одна з форм завершення конфлікту, і виражається в позитивному, конструктивному вирішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною, мінімізації чи ліквідації проблеми, що розділяє сторони.

Але крім цього формами завершення конфлікту можуть бути:

- загасання (вгасання) конфлікту,
- усунення конфлікту,
- переростання конфлікту в інший конфлікт.





## Еверетт Шостром виділяє руйнівні та конструктивні стилі боротьби в конфлікті.

До **руйнівних** належать:

1. **Завчасні вибачення.**
2. **Відмова** приймати боротьбу всерйоз.
3. **Втеча**, прагнення уникнути конфронтації сам на сам, спроби вийти із ситуації, наприклад, мовчати у відповідь на зауваження.
4. Нанесення **удару нижче поясу**, використовуючи інтимні знання про партнера.
5. **Ланцюгове реагування**: «домішування» питань, що не стосуються справи, для того, щоб організувати атаку.
6. **Вибір псевдоприспосувальної тактики**: зробити вигляд, що погоджуєшся з точкою зору партнера – заради короткочасного миру, та заради того ж подавляти сумніви, таємне презирство, невдоволення.





7. **Побічний напад**, наприклад, на певну персону, ідею, діяльність чи цінність, які дорогі для партнера, – удар рикошетом.

8. **Дворушництво** – давати обіцянки, але не робити ніяких спроб їх виконати.

9. **Спроба пояснити походження почуттів** партнера.

10. **Вимога набагато більшого**, ніж партнер може дати.

11. **«Підкоп»**, тобто зумисне створення та посилення почуття емоційної небезпеки, стурбованості чи депресії у партнера; погроза нещастям.

12. **Зрада**. Не лише не захищати свого партнера у важкій для нього ситуації, але й долучатися до нападок на нього.

## Конструктивними стилями боротьби в конфліктній взаємодії є:

1. Планування зіткнення на спеціально виділений зручний час, щоб не втягати в боротьбу ні в чому не винних оточуючих.

2. Прагнення повністю **виразити свої почуття** – як позитивні, так і негативні; не залишати нічого «на потім».

3. Повторення кожного **аргументу партнера своїми словами** – щоб самому зрозуміти його проблему та щоб він почув свої претензії збоку.

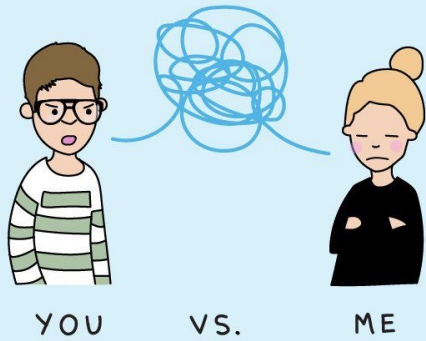
4. Чітке **визначення предмету боротьби**.

5. Намагання одразу ж **визначити, де точки зору є спільними** та, де вони розходяться.

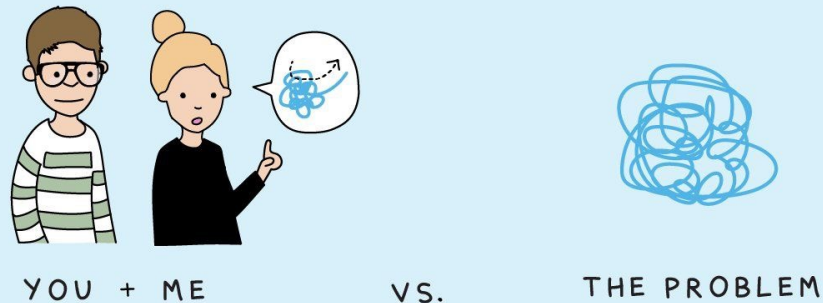
6. Прагнення **зрозуміти, наскільки глибоко кожен з партнерів відчув своє зіткнення в боротьбі**. Це допоможе уявити, наскільки ви зможете поступитися.



## UNHEALTHY CONFLICT



## HEALTHY CONFLICT



LIZ FOSSLIE

7. Максимальна **коректність у критиці партнера**, обов'язкове наповнення своєї критики конструктивними позитивними пропозиціями.

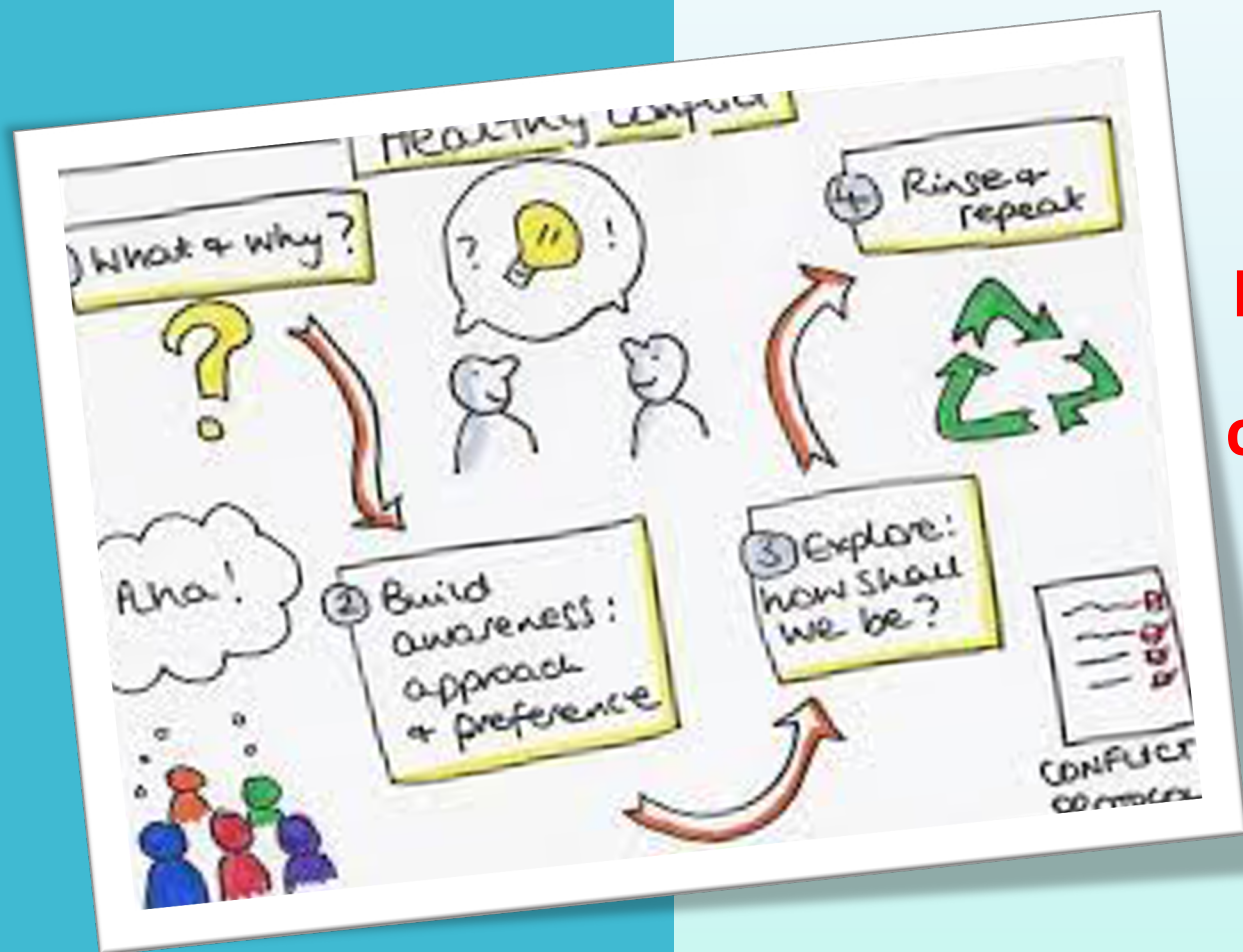
8. Визначення, як кожен з партнерів **може допомогти іншому** вирішити проблему.

9. Намагання **оцінити боротьбу**, порівнюючи нові знання, винесені з неї, з ранами, які вона нанесла.

10. **Перерви у боротьбі** мають заповнюватися чимось приємним.

11. Постійна **готовність до нового етапу боротьби** – якщо її очікують, вона проходить менш напружено





**Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії й на вирішення проблеми, що призвела до зіткнення.**

**Для розв'язання конфлікту  
необхідно проаналізувати ситуацію,  
що склалася**

**Аналіз конфліктної ситуації** полягає:

- в одержанні інформації про конфлікт;
- у зборі даних про нього;
- в аналізі отриманої інформації;
- у перевірці її вірогідності;
- в оцінці конфліктної ситуації.



## Структурними елементами для аналізу конфлікту з метою його розв'язання є:



- **склад конфліктуючих сторін** та інших учасників (співчуваючі, підбурювачі, примирителі, консультанти, безневинні жертви й ін.);
- **зона розбіжностей** – предмет суперечки, факт або питання, що викликали розбіжність;
- **уявлення про ситуацію** кожного з учасників;
- **мотиви конфлікту** (у тому числі усвідомлені та неусвідомлені, раціональні й ірраціональні);
- **дії конфліктуючих сторін** – результат мотивів і цілей, що не реалізуються одночасно, та наявності розбіжностей.





**!!! Дії конфліктантів є діагностичною ознакою конфлікту. Саме за діями найчастіше довідуються про те, що конфлікт почався. Це його видима та демонстративна частина.**



## Основними видами дій, які інша сторона оцінює як ворожі, є:

- створення прямих або непрямих **перешкод** для здійснення планів і намірів іншої сторони;
- **невиконання** іншою стороною своїх **обов'язків** і зобов'язань;
- **захоплення** або **утримування** того, що, на думку даної сторони, не має перебувати у володінні іншої сторони;
- нанесення прямої або непрямой **шкоди майну** або **репутації** (наприклад, поширення ганебних чуток);
- принижуючі людську гідність дії (у тому числі **словесні образи** й образливі вимоги);
- **погрози** й інші **примусові дії**, що змушують людину робити те, чого вона не прагне та не зобов'язана робити;
- **фізичне насильство**.



Щодо розв'язання конфлікту, Ф.Глазл вводить поняття **«соціотерапевтичних інтервенцій»** і вважає, що вони «повинні допомогти конфліктуючим сторонам поставити свої думки, почуття й інтенції під контроль власного Я, щоб вирватися з порочного кола ескалаційної динаміки».



Вживаючи термін «соціотерапевтичний» Ф.Глазл підкреслює, що ми **маємо справу із соціальною патологією**, а тому соціотерапевтичні інтервенції спрямовані на:

- **подолання ситуації глухого кута** та руйнування перешкоджаючих психосоціальних блокад і бар'єрів;
- **подолання блокуючого почуття страху**;
- знаходження **осмисленого ставлення** до «безнадійної конфліктної ситуації»;
- внутрішню **консолідацію ідентичності** конфліктуючих сторін.





**Стратегія інтервенції в конфлікт** – це робота з конфліктом з урахуванням можливого способу дій конфліктуючих сторін у конфлікті та застосування при цьому доцільних методик і технік.

Спрямовані на:

1. Вплив на конфліктний потенціал – враховуються суб'єктивні фактори (особливості характеру сторін, певні поведінкові звички, образ мислення, наміри ...) та об'єктивні (недосконала організаційна структура, неправильний розподіл функцій, проблеми з організацією процесів...)
2. Вплив процесу конфлікту
3. Вплив наслідків конфлікту



## **Інтервенції:**

- Профілактичні
- Супровідні
- Інтервенції, що сприяють деескалації
- Інтервенції, що сприяють ескалації

## Чотири основні напрямки інтервенції за Фрідріхом Глазлом

|               | Деескалація   | Ескалація   |
|---------------|---|---|
| Профілактична | <p>З метою попередження комунікативних проблема, мають бути прийняті спільні комунікаційні правила гри.</p> <p>Відпрацювання методів комунікації.</p> | <p>Навмисне висловлювання занепокоєння, страхів та помилкових припущень у присутності консультанта</p> <p>Конфронтаційна сесія, щоб уникнути переходу початкового конфлікту у холодну форму</p> |
| Супровідна    | <p>Відтворення та прочснення конфлікту</p> <p>Конфліктуючі сторони прояснюють свої розбіжності у сприйнятті поведінки супротивника.</p>               | <p>Драматизація та перебільшення наявних холодних конфліктів за допомогою рольових ігор</p> <p>Представник інтересів заохочує своїх клієнтів жорстко відстоювати свої позиції</p>               |

**ДЯКУЮ!**

