

УДК 316.485.6

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.20>

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОСТОРИ

Черненко Н.І. – кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри професійної освіти
Херсонського державного аграрно-економічного університету
ORCID: 0000-0002-6697-3089

У статті розглянуто зони конфлікту в динаміці, що передбачає виокремлення стадій конфлікту, а також розуміння й усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації. Оскільки для того, щоб конфлікт став реальним, учасники мають усвідомити сформовану ситуацію як конфліктну. Саме сприйняття та розуміння реальності як конфліктної породжує конфліктну поведінку. Тож конфлікт не є безумовно негативним та небажаним, він дає змогу виявити проблеми пов'язані з позиції керування конфліктом.

Привернуто увагу на комунікаційному просторі, що є складовою поняття комунікація, яку у цьому контексті розуміємо як процес встановлення та підтримання контактів між членами соціальної групи на основі духовного, ідейного або іншого єднання. Виявлено, що саме комунікативні конфлікти руйнують взаєморозуміння, роблять співпрацю неможливою.

Визначено стратегії розв'язання конфліктних ситуацій. Розкрито змістовне наповнення інструментарію врегулювання комунікаційних конфліктів. Зосереджено увагу на соціально-психологічних дослідженнях, спрямованих на пошуки шляхів усунення конфлікту із внутрішньо особистісної сфери, сфери міжособистісних, внутрішньо групових та міжгрупових відносин. З'ясовано, що комунікаційний конфлікт відіграє не лише негативну роль й деструктивну функцію. Розширюючи комунікаційний простір, соціальний конфлікт, будучи сам по собі одним з найбільш яскравих проявів протиріччя, внутрішньо суперечливий, виконує ще й конструктивну функцію.

Зазначено практичну користь розуміння основних аспектів конфлікту: типології, структури, динаміки, функцій, що полягає у практичному ставленні до наявності конфлікту у комунікаційному просторі. В межах розуміння конфлікту, можна визначити напрями його ослаблення, а надалі, шляхи його розв'язання.

Ключові слова: комунікативний простір, конфлікт, стратегії, управління конфліктами, сторони конфлікту, деструктивний, конструктивний.

Chernenko N.I. Conflict management in the communicative space

The article examines the areas of conflict in the dynamics, which involves the selection of stages of the conflict, as well as understanding and understanding of the objective conflict situation. Because in order for the conflict to become real, the participants must understand the current situation as a conflict. It is the perception and understanding of reality as a conflict that gives rise to conflict behavior. Therefore, the conflict is not necessarily negative and undesirable, it allows you to identify problems associated with the position of conflict management.

Attention is paid to the communication space, which is part of the concept of communication, which in this context is understood as the process of establishing and maintaining contacts between members of a social group on the basis of spiritual, ideological or other unity. It has been established that communicative conflicts destroy mutual understanding and make cooperation impossible.

Conflict resolution strategies have been identified. The content of means of resolving communicative conflicts is revealed. The focus is on sociopsychological research aimed at finding ways to resolve conflict in the intrapersonal sphere, the sphere of interpersonal, intragroup and intergroup relations. It has been established that communicative conflict plays not only a negative role, but also a destructive one. Expanding the space of communication, social conflict, being in itself one of the most striking manifestations of contradiction, internally contradictory, in addition to destructive can also perform a constructive function. The presence of conflict in the space of communication. By understanding the nature of a conflict, you can identify ways to resolve it and then resolve it.

Key words: communicative space, conflict, strategies, conflict management, parties to the conflict, destructive, constructive.

Постановка проблеми. У процесі системних трансформацій в українському соціумі зберігається високий рівень конфліктогенності. Соціально-економічні, політичні зміни, що відбуваються, призводять до зміни ідеологій, стандартів і стилів життя, культурних норм і цінностей, що, своєю чергою, провокує виникнення конфліктів різного рівня, масштабу та характеру. Нестійкість соціальних змін, вписаних у структуру глобальних комунікативних потоків, досить високий рівень соціальної незадоволеності створюють ґрунт для багаторазового збільшення соціальних конфліктів, насамперед – у сфері трудових та організаційних відносин.

Управління соціальними конфліктами, як і будь-яка управлінська діяльність, має свої методологічні підстави та свою концептуальну прагматику. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є здійснення комплексного підходу до виявлення та регулювання соціальних конфліктів, що впливають на діяльність організації. Особливого значення має розробка технік та технологій управління конфліктною взаємодією як невіддільного елемента корпоративної культури організації.

Спроби використання зарубіжного досвіду у сфері вирішення соціальних конфліктів, що не розраховані на реалії українського суспільства, виявляються малоефективними. Неодмінною умовою використання запозичених концептуальних основ та технологій регулювання конфліктів є їх аналіз та наукові дослідження можливого застосування у сучасній соціальній дійсності. Дослідження у сфері конфліктології традиційно присвячені аналізу теоретико-методологічних основ соціальних конфліктів: природи, особливості виникнення, динаміки, технологій оптимізації конфліктів. Досить широко в науковій літературі розроблено проблему виявлення чинників та умов, що впливають на виникнення та вирішення трудових конфліктів в організаціях з різними формами власності, описані різні стратегії профілактики та вирішення конфліктів. Деякі вчені присвятили свої роботи аналізу та розбору конкретних конфліктних ситуацій, наголошуючи на психологічній складовій конфліктної взаємодії, сконцентрували зусилля на розробці заходів та способів створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження феномену конфлікту починається ще з давньої філософії. Але системний та конкретний характер проблема соціальних конфліктів набула з другої половини XIX століття. Вперше наукове соціологічне обґрунтування терміну «соціологія конфлікту» було здійснено ще німецьким соціологом Георгом Зіммеlem.

Такі вчені, як Г. Спенсер, У. Беджот, У. Самнер, Л. Гумплович, Г. Ратценгофер, аналізували конфлікти в контексті соціального дарвінізму. Становлення соціологічного підходу до розкриття сутності соціального конфлікту розкрито в наукових дослідженнях Е. Дюркгейма і М. Вебера.

Найбільшу популярність здобули концепції позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера, конфліктна модель суспільства Р. Дарендорфа, загальна теорія конфлікту К. Боулдінга. Відомими вченими були закладені основи сучасної конфліктології та намічені шляхи розвитку спеціалізованих напрямів у галузі людського знання. У роботах цих дослідників розкривається розуміння конфлікту як стимулятора прогресу, чинника вдосконалення соціальної структури, суспільних відносин та інститутів.

Питання виникнення організаційних та міжособистісних конфліктів досліджені у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема Г.М. Захарчина та Т.В. Склярук, О.А. Біловодської й Т.В. Кириченко, Н.П. Красної, А.Г. Куковського, В.А. Познаховського та В.П. Кизими, Т.Л. Мостенської, Н.К. Назарова.

Попри значну кількість публікацій із проблематики конфліктів, поза межею наукового осмислення залишаються питання управління конфліктами у процесі формування комунікативного простору.

Отже, **мета** дослідження полягає у висвітленні питань управління конфліктами у комунікативному просторі.

Виклад основного матеріалу. Виявлення та усвідомлення конфліктних тенденцій, що складаються в організації, вимагає від керівника розуміння потенційних причин їх виникнення. Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин або особистою своєрідністю членів колективу.

Трудова діяльність передбачає взаємодію працівників, наявність відносин влади та підпорядкування, формування комунікаційного простору для здійснення ділового спілкування. Усі ці процеси є досить складними з погляду їх організації та виконання. У цих процесах із самого початку закладені причини протиріч між суб'єктами, що беруть у них участь: окремі працівники, робочі групи або цілі підрозділи організації [8].

Конфлікти, що породжуються трудовим процесом, виникають у процесі встановлення та досягнення цілей; розподілу та виконання посадових обов'язків і завдань, ресурсів; реалізації комунікацій.

В організації кожен працівник та група працівників мають свої цілі. У деяких випадках ці цілі визначені та оформлені документально (наприклад, в статуті підприємства, у положенні про підрозділ підприємства). В інших випадках вони можуть не тільки не визначатися словами, а й іноді, за відсутності правильно сформованої комунікативної системи та налагодженого комунікативного простору організації, не усвідомлюватися взагалі.

Комунікативні конфлікти у переважній кількості випадків руйнують систему взаємодії людей, роблять її неефективною й тому, більшість людей намагається їх уникати. Реакція на комунікативний конфлікт може бути дуже різною, але сама ситуація розуміння та «прощення» за ту чи іншу поведінку – це свідчення розбіжності з приводу того, як має відбуватися спілкування, іншими словами, непрямий доказ комунікативного конфлікту.

Комунікативний простір людини – це її знання та уявлення про те, як заведено спілкуватися в тій чи іншій ситуації. Чим більше у людей загальних знань та уявлень, тим ближчі відносини між ними, тим інтенсивніше їхнє спілкування і, навпаки, чим ближчі відносини між людьми, тим більше у них загальних знань і уявлень.

Комунікація є провідною формою діяльності людей багатьох професій з типологією «людина-людина» [4]. При цьому, хороших комунікаторів мало, хоча технології ефективної комунікації давно вже не є секретом. У чому пролягає основна проблема? На нашу думку, річ у тому, що для успішного застосування цих технологій більшості людей не вистачає певних важливих речей: комунікативної стресостійкості та навичок управління конфліктом. Адже навіть у спокійній обстановці загроза конфлікту відчутно впливає на перебіг комунікації.

Конфлікт у комунікації – це реальність і неминучість. Саме тому багато людей не вступають в будь-яку комунікацію, щоб не зіткнутися з неприємними моментами, пов'язаними з напругою та дискомфортом.

А ось відомий американський соціолог, який досліджував соціологічний конфлікт – Л. Козер – вважав, що конфлікти корисні для групової інтеграції, тому що функція конфлікту полягає у встановленні та підтримці групової ідентичності [5].

Якщо розглядати організацію як цілісний організм, то завдяки спільним цінностям її працівників, які об'єднують людей, заохочують до злагодженої співпраці – формується комунікативний простір з позитивною спрямованістю.

Саме через цінності людина залучається до професійної діяльності, і за умови співпадіння цінностей, робить свій внесок у розвиток компанії. Взаємозв'язок цінностей породжує в людині готовність до спільної праці, яка значно зменшує ризик виникнення конфліктних ситуацій. Працівники, наділені якостями, які відповідають цінностям компанії, працюють ефективніше, не створюють стресових ситуацій та не стають джерелом конфлікту й дисгармонії в організації [3, с. 69–72]. Однак, у кожній компанії трапляються конфлікти, це є необхідною умовою розвитку робочих відносин, але для управління та контролю ситуацією, необхідне встановлення й підтримка контактів між членами певної соціальної групи на основі духовного, ідейного або іншого єднання. Питання постає щодо розвитку конфлікту: шлях конструктивного чи деструктивного напрямку?

Для деструктивного конфлікту характерні такі характеристики:

- зусилля сторін спрямовані на руйнування;
- учасники конфлікту поставили собі несумісні цілі;
- процедура взаємодії не визначена та не узгоджена.

Типові приклади деструктивного конфлікту: на рівні тіла – бійка, на рівні психіки – скандал, лише на рівні інтелекту – нерозв'язна суперечка.

У бійці кожен прагне зруйнувати тіло суперника, у скандалі – психічний стан, у суперечці – протилежна думка.

При конструктивному конфлікті зусилля сторін спрямовані на творіння; мета учасників спільна, процедури взаємодії визначені та узгоджені. Типові приклади конструктивного конфлікту: на рівні тіла – поєдинок, на рівні психіки – з'ясування відносин, на рівні інтелекту – дискусія. У поєдинку сторони з'ясовують, хто сильніший, яка техніка та тактика ефективніша. У процесі з'ясування стосунків визначається: хто має рацію або хто винен. Під час дискусії – чия думка та розв'язання проблеми є більш конструктивною. Комунікативні аспекти відносин між учасниками конфлікту мають важливе значення у контексті проблематики управління ним. Залежно від типу комунікацій, що склалися, можуть формуватися умови, що сприятимуть переважанню у конфліктних взаємодіях деструктивної чи конструктивної складової, їх розвитку за сценаріями ескалації або деескалації.

Тож, важливим, на нашу думку, є не уникання конфліктних ситуацій або того, щоб їх було б якнайменше, а вміння керувати ними та йти шляхом конструктиву. Отже, розглянемо динаміку розвитку конфліктної ситуації для формування конструктивного рішення та методів управління (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка розвитку конфліктної ситуації

Джерело сформовано на основі [2]

Виходячи зі вищезазначеної схеми, кожен конфлікт має пройти певні стадії розвитку, але важливо з'ясувати причини та джерела виникнення, щоб розв'язати його якнайшвидше, оскільки він супроводжує професійну діяльність та є причиною професійного стресу.

Професійний стрес – це напружений стан працівника, який виникає у нього за умови впливу емоційно-негативних, екстремальних чинників у сфері трудової діяльності [6].

Дослідниця Т. Сазонова виокремила чинники, що викликають стресовий стан працівників та передують конфліктній ситуації, а саме:

1) надмірна завантаженість (працівники змушені виконувати багато завдань за обмежений час);

2) конфлікт ролей – виникає за умови пред'явлення суперечливих вимог та порушення принципу єдності управління;

3) невизначеність ролей – працівники не впевнені в тому, що вони зрозуміли очікування та відповідають вимогам керуючої системи; вимоги не чітко визначені;

4) великий ступінь відповідальності поряд із недостатньою мотивацією;

5) динамічність подій, необхідність швидкого прийняття рішення, розбіжність між ритмами особистого життя та характером діяльності [6, с.101-105].

Конфлікт дуже тісно пов'язаний з емоціями, і як тільки він виникає, відразу відчувається дискомфорт, напруга, які, своєю чергою, можуть призвести навіть до стресових ситуацій, завдаючи тим самим шкоди здоров'ю. Адже багато, навіть нерозв'язаних, конфліктів можна спрямувати в інше «річище» й отримати інший результат.

Управління конфліктами має свій інструментарій: свою стратегію та методику. Однією з найвідоміших у теорії менеджменту є стратегія К. Мура. [7, с. 166]. Вона складається із шести позицій-зразків розв'язання конфліктних ситуацій:

1. Стимування – орієнтоване на оволодіння сторонами конфліктом.

2. Супровід процесів – орієнтований на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.

3. Соціотерапевтичний супровід – орієнтований на роботу на індивідуальному рівні.

4. Посередництво – використовується, коли сторони не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейський суд – «арбітр» надає конфліктуючим сторонам уже готове рішення.

6. Силове втручання: воля учасників не враховується, є застосування владних повноважень, обмежується сферою розбіжностей [1, с. 180].

Слід пам'ятати, що вирішення конкретних конфліктів вимагає використання різних методів і стилів поведінки та, залежно від обставин, застосовувати найкращі. Це може бути співпраця, компроміс, уникнення і навіть пристосування.

Так, метод «співпраці» спрямований на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. На думку фахівців, це один із найважчих стилів поведінки, проте, саме він дає змогу виробити найефективніше рішення у складних конфліктних ситуаціях. Він вимагає від учасників конфлікту витримки, самовладання, шанобливого ставлення одне до одного, що спонукає людей до відкритого обговорення поглядів та інтересів. Все це потребує, своєю чергою, певного часу та терпіння.

Метод «компроміс» – це стратегія врегулювання суперечностей через взаємні поступки. Суть цього методу полягає у частковій реалізації своїх бажань та потреб опонента. Компроміс нерідко є вдалим відступом або останньою можливістю дійти будь-якого рішення. На компроміс доводиться погоджуватися, коли опоненти

мають одні й ті ж цілі, але при цьому розуміють, що одночасно досягти всього не можливо. Стиль компромісу певною мірою нагадує співпрацю, проте співпраця надає можливість виробити довгострокові взаємовигідні рішення, а в результаті компромісу може бути знайдено лише тимчасовий варіант. Трапляється навіть, що через якийсь час виявляється незадоволеність прийнятими рішеннями. У цьому випадку – відновлення конфлікту у зміненому вигляді стає неминучим.

Сутність метода «унікнення» полягає у прагненні вийти із конфліктної ситуації, не вирішуючи її. Зазвичай до цього стилю вдаються, коли нема потреби відстоювати свої права, коли сторони не співпрацюють для вироблення спільного рішення або розв'язання проблеми, а сама проблема не є такою важливою, щоб витратити на неї сили. Такий стиль також доречний, якщо людина почувається неправою, і вона не має підстав боротися за власну позицію.

Метод «приспонування» передбачає згладжування протиріч за допомогою своїх інтересів. Людина жертвує своїми інтересами на користь опонента, поступаючись йому, а часом і шкодуючи. Стратегія приспонування часто дає можливість виграти час, домогтися відстрочки у розв'язанні проблеми.

Отже, конфлікт у комунікаційному просторі людини – це константа життя, яка включає усі періоди становлення та розвитку особистості. Немає життя без конфлікту, якщо це справжнє активне життя, а не просте існування. Природа цієї закономірності пов'язана із загальним законом розвитку життя через подолання протиріч, тобто конфліктів.

Висновки. Управління конфліктами у комунікативному просторі – це переведення його функцій у раціональну стратегію комунікації та діяльності людей; осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження протиборства у межах конструктивного впливу на загальний процес. Управління конфліктами багатфункціональна діяльність, що включає: прогнозування конфліктів; попередження одних і водночас стимулювання інших; припинення; регулювання та дозвіл. Кожен із названих видів дій є акт свідомої активності суб'єктів: однієї з конфліктуючих або обох, а іноді й третьої сторони, не включеної у конфліктну дію.

Але як буде вирішено конфлікт, і як будуть складатися подальші відносини між суб'єктами конфлікту, залежить від характеру вирішення ситуації. Якщо шлях вирішення буде конструктивним, то конфлікт вирішиться і відносини між суб'єктами перейдуть на новий рівень. Це станеться у разі, якщо, по-перше, кожен суб'єкт конфліктної ситуації готовий співвідносити свої інтереси з інтересами протилежної сторони. По-друге, опоненти мають бажання визнати право кожного суб'єкта реалізувати свої інтереси. По-третє, реалізується необхідність аналізування та прогнозування майбутніх відносин при виборі того чи іншого варіанта вирішення конфлікту. Однак, шлях вирішення конфлікту може бути й деструктивним та руйнуючим. Це коли кожна сторона наполегливо відстоює свої інтереси, не бажаючи враховувати інтереси іншого та прогнозувати подальші відносини. У цьому випадку конфлікт не буде вирішено, а взаємини або зайдуть у глухий кут, або будуть перервані.

Тож, найкращий шлях щодо управління конфліктами у комунікативному просторі – це конструктивне вирішення конфлікту, яке має сприятливий результат в процесі якого, обидва суб'єкти конфлікту виходять на новий рівень відносин. Відбувається це в більшості випадків тому, що кожен зі сторін навчився враховувати інтереси протилежної сторони.

Подальші дослідження. Сучасні реалії вимагають якісно нового рівня теоретичного вивчення місця та ролі конфліктної взаємодії з урахуванням розвитку

організаційних комунікацій, аналізу поведінки учасників у конкретних соціально-комунікативних практиках, що надасть можливість розширити уявлення про зміст організаційної культури, зокрема побачити динамічну неврівноваженість інформаційних обмінів, що склалася.

Отже, виникає необхідність у методологічному обґрунтуванні та теоретичному конструюванні моделей конфліктної взаємодії та механізмів її ефективного регулювання. Вочевидь, що у практиці управління конфліктами явно недостатньо використовуються регулятивний потенціал соціальної комунікації й самі комунікативні технології, які забезпечують попередження та розв'язання соціальних конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
2. Великий В.М., Виноградова Т.І., Потанер Л.Д. Психологія: опорний конспект : навч. посіб. для студ. ВНЗ непедагогічного профілю. Херсон : ХДАУ, 2015. – С.132.
3. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Прийзовський економічний вісник*. Випуск 5(22). 2020. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
4. Клімов Е.А. Введение в психологию труда : учебник. Москва : Академия, 2004. 336 с.
5. Козер Льюис. Функции социального конфликта / ред. Л.Г. Ионин ; пер. с англ. О.А. Назарова. Москва : Идея-Пресс, 2000. 205 с.
6. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 47. 2020. С. 101–105.
7. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166–171.
8. Черненко Н.І. Педагогічні умови реалізації андрагогічного підходу у професійній підготовці робітників морського транспорту : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Херсонський державний університет. Херсон, 2016. 252 с.

REFERENCES:

1. Bilovodska, O.A., Kyrychenko, T.V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv. [Conflict management in the human resource management system of enterprises] *Ekonomika i suspilstvo*, (10), 177–182. [in Ukrainian].
2. Velykyi, V.M., Vynohradova, T.I., Potaner, L.D. (2015). Psykholohiia: oporny konsept [Psychology: reference summary]: navch. posib. dlia stud. VNZ nepedahohichnoho profilu. Kherson: KhDAU, 132 pp. [in Ukrainian].
3. Zakharchyn, H.M., Skliaruk, T.V. (2020). Rol orhanizatsiinoi kultury v upravlinni konfliktamy. [The role of organizational culture in conflict management]. *Pryzovskyy ekonomichnyi visnyk. Vypusk 5(22)*, 69–72. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>. [in Ukrainian].
4. Klimov, E.A. (2004). Vvedenie v psihologiyu truda: uchebnyk. [Introduction to the psychology of work]. M.: Akademiya, 336 pp. [in Russian].
5. Kozher, L. (2000). Funktsii sotsialnogo konflikta. [Functions of social conflict]. M.: Ideya-Press, Ionin, L.G., Nazarova, O.A. (Eds.). 205 pp. [in Russian].
6. Sazonova, T.O., Shulzhenko, I.V., Khavroniuk, V.Iu. (2020). Upravlinnia konfliktamy yak vazhlyvyi element orhanizatsiinoi kultury suchasnoi orhanizatsii. [Conflict management as an important element of organizational culture of a modern

organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*. Vyp. 47, 101–105. [in Ukrainian].

7. Rovenska, V.V., Yelanska, N.M. (2020). Osoblyvosti upravlinnia konfliktnymy sytuatsiamy na vitchyznianykh pidpryemstvakh. [Features of conflict management at domestic enterprises]. *Biznes ta intelektualnyi kapital. Intelekt XXI* (1), 166–171. [in Ukrainian].

8. Chernenko, N.I. (2016). Pedagogichni umovy realizatsii andrahohichnoho pidkhotu u profesiinii pidhotovtsi robitnykiv morskoho transport. [Pedagogical conditions for the implementation of the andragogical approach in the training of maritime transport workers]. (dys. kand. ped. nauk) Khersonskyy derzhavnyi un-t. Kherson, 252 pp. [in Ukrainian].