

**КОНСТРУКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ МЕНЕДЖЕРА В СИТУАЦІЇ КОНФЛІКТУ**

*Стаття присвячена вивченню змісту конструктивної взаємодії менеджера у ситуації конфлікту. З цієї метою розкривається значення конструктивності, уточнюється поняття конструктивної взаємодії. У статті визначаються особливості конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту, її функції та структурні компоненти. Конструктивна взаємодія менеджера у ситуації конфлікту розглядається як компетентна поведінка, в процесі якої здійснюється конструктивний вплив на партнера.*

Специфіка роботи менеджера полягає в постійній взаємодії з людьми, в процесі якої закономірно виникають конфлікти. Дослідження конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту постає надзвичайно актуальною проблемою у зв'язку зі збільшенням кількості суперечок у професійній сфері, почастішанням випадків прояву агресії, стресових станів, превалюванням методів маніпуляції та примусу, що призводить до деструктивних наслідків, негативно впливає на працездатність персоналу та функціонування організації. З іншого боку, відомо, що конфлікт містить потенціал розвитку та вдосконалення суспільства, групи, окремої особистості. Конфлікти, що виникають на підприємствах з об'єктивних причин, свідчать про недосконалість організаційних процесів, недоліки управління та інші проблеми і, за умови конструктивної взаємодії менеджера, що забезпечує успішне їх вирішення, сприяють позитивним змінам, розвитку, інноваціям.

Сучасний погляд на проблему конфлікту в організації (А. І. Анцупов, О. М. Бандурка, Н. В. Грішина, Х. Лейсі, В. М. Петюх, М. І. Пірен, Л. В. Торгова, Л. М. Цой, А. Я. Шипілов, Л. М. Ємельяненко та ін.) відображає концепція використання позитивного потенціалу конструктивного конфлікту для підвищення ефективності трудових процесів, еволюції міжособистісних стосунків, покращення соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу, розвитку окремої особистості. Проте, більшість менеджерів негативно ставиться до конфліктів, намагаючись уникати їх або ігнорувати, що не вирішує проблем, а призводить до переростання існуючих конфліктів в інші, більш складні та деструктивні. Така позиція менеджерів пояснюється їх нездатністю ефективно взаємодіяти в ситуації конфлікту для вирішення проблеми.

На основі теоретичних та практичних досліджень, спрямованих на пошуки позитивних та результативних форм взаємодії у міжособистісних конфліктах, були розроблені раціонально-інтуїтивна модель (Дж. Грехем Скотт), модель принципів переговорів (Р. Фішер, У. Юрі), семікрокова технологія розв'язання конфлікту (Ч. Ліксон), теорія компетентної поведінки (Д. Дж. Кенері). Наша робота присвячена дослідженню конструктивної взаємодії як ефективної форми взаємодії у ситуації конфлікту.

Мета цієї статті – розкрити значення поняття конструктивної взаємодії, з'ясувати сутність конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту, визначити її функції та структурні компоненти.

Для уточнення поняття конструктивної взаємодії необхідно розглянути семантику слова конструктивний, проаналізувати, як визначається конструктивна взаємодія у наукових дослідженнях. *Конструктивний* (фр. constructif від лат. constructivus – творчий) означає: 1) той, що створює основу для подальшої роботи; 2) той, що відноситься до конструкції, побудови; 3) (перен.) налаштований на творче співробітництво, досягнення домовленості [1: 207]. Іншомовне походження слова "конструктивний" і досить широкий синонімічний ряд, що включає "плідний", "плодотворний", "творчий", "корисний", "правильний", "продуктивний", "ефективний", "дієвий", пояснює відсутність загальноприйнятого визначення поняття конструктивної взаємодії і дає можливість для його варіативного тлумачення і вживання. Слова-синоніми "конструктивний", "плідний", "плодотворний", "дієвий", "ефективний", "продуктивний", передають значення позитивності результатів, наслідків; успішності створення, розвитку чого-небудь; благодетельності впливу на кого-, що-небудь.

Поняття конструктивного також співвідноситься зі значенням правильного. Слушною з цього приводу вважаємо думку Івана Шаблінського [2], який, аналізуючи взаємодію в контексті соціологічних поглядів П. Сорокіна, називає визначену ним правильну психічну взаємодію конструктивною. За П. Сорокіним, складовими будь-якої соціальної взаємодії є внутрішній і зовнішній компоненти, а саме, внутрішні психічні переживання та зовнішні символи психічних переживань, за допомогою яких, вони об'єктивуються. Правильна психічна взаємодія відбувається тільки за умови "... наявності більш-менш однакового прояву (символізації) тих самих переживань взаємодіючими суб'єктами, що у свою чергу, дає можливість правильного тлумачення цих символів кожному з них" [3: 48]. І. Шаблінський надає значення конструктивності правильній психічній

взаємодії на тій підставі, що узгоджене тлумачення символів переживання суб'єктів взаємодії сприяє їх взаєморозумінню. Припускаємо, що правильна психічна взаємодія, яка досягається в результаті тотожності прояву однакових психічних переживань суб'єктів, є підґрунтям конструктивних процесів, проте конструктивність як характеристика міжособистісної взаємодії, що визначає характер її протікання і результат, є набагато складнішим явищем, яке, напевно, включає значення правильності, але тільки як однієї з його складових.

Один з провідних представників напрямку гуманістичної психології Карл Роджерс вірив у "конструктивну реалізацію" людини, під якою розумів її природне прагнення до самоактуалізації – повної реалізації своїх можливостей. Тобто, конструктивність передбачає рух до розвитку та самовдосконалення.

Головний акцент на розвиток особистості під час конструктивної взаємодії в навчально-виховному процесі роблять автори психолого-педагогічних досліджень Т. В. Безродних, М. А. Власова, І. Ю. Іванкіна, Е. В. Коротаєва, І. В. Манжелей та інші. Конструктивна педагогічна взаємодія визначається І. Ю. Іванкіною як взаємовплив педагога і учня в процесі спільної діяльності, що організована на основі єдиної навчальної стратегії і спрямована на їх професійно-особистісний розвиток [4]. Є. В. Коротаєва виділяє конструктивну (розвиваючу) взаємодію як один з видів педагогічної взаємодії, що забезпечує цілісність розвитку особистості та створює умови для її подальшого всебічного розвитку й оптимальної адаптації до соціуму [5].

Інші науковці наголошують на кооперативності співпраці та продуктивності, результативності спільної діяльності в процесі конструктивної взаємодії суб'єктів навчальної діяльності. Так М. Бейкер розуміє конструктивну взаємодію як кооперативну діяльність, що має конструктивні функції, і в процесі якої спільно виробляються, розвиваються нові значення або знання [6]. На його думку, конструктивність взаємодії можна розуміти, по-перше, буквально, коли конструктивна взаємодія означає процес спільного створення, побудови чого-небудь – знань, значень, шляхів вирішення проблеми; по-друге, взаємодія вважається конструктивною, якщо вона сприяє кооперативній, цілеспрямованій діяльності.

Досліджуючи конструктивну взаємодію у фізкультурній освіті, І. В. Манжелей висловлює думку, що конструктивність взаємодії в навчальній діяльності виявляється в узгодженості цілей, відповідності засобів, способів та позицій сторін, що сприяє продуктивному вирішенню завдань, стимулює розвиток особистості і групи. На основі узагальнення теоретичних положень менеджменту, соціальної психології та педагогіки співробітництва про сутність, умови та механізм продуктивної, гуманно спрямованої міжособистісної взаємодії, науковець побудував наступну систему взаємопов'язаних принципів, на які потрібно спиратися для досягнення конструктивної взаємодії [7]:

- *принцип самоцінності особистості* орієнтує на визнання унікальності та неповторності кожного суб'єкта взаємодії;
- *принцип толерантності* передбачає терпимість та повагу до думки іншої людини, неупередженість в оцінці людей та подій, позитивність стосунків;
- *принцип інтерактивної конгруентності* відображає взаємну зацікавленість й активність взаємодіючих сторін в узгодженні дій, координації засобів і способів досягнення мети, досягненні взаєморозуміння;
- *принцип відкритості або "чесної гри"* дозволяє регулювати етичну сторону взаємодії;
- *принцип колегіальності* відображає спрямованість на прийняття рішення та виконання діяльності у співробітництві, партнерстві, співтворчості, а не одноосібно;
- *принцип корпоративності* доповнює принцип самоцінності особистості й відображає неповторність будь-якої соціальної групи, яка згуртовує своїх членів єдністю цільових установок та форм поведінки, впливає на становлення індивідуальності в колективі;
- *принцип продуктивності* передбачає відповідність результатів взаємодії цілям розвитку групи і конкретної особистості.

Погоджуємося з думкою Т. В. Безродних, яка вважає, що з психологічної точки зору конструктивність взаємодії учасників навчального процесу виявляється у створенні умов для особистісного зростання, розкриття потенціалу індивіда, емоційного комфорту; розвитку навичок рефлексивної поведінки, ефективної вербальної і невербальної комунікації, самоконтролю; подолання стереотипів сприйняття. З педагогічної – конструктивною вважається взаємодія, що забезпечує ефективний процес спільної навчальної діяльності, створює умови для успішного формування позитивних особистісних якостей [8].

В. С. Смірнов, вивчаючи конструктивну взаємодію в складних ситуаціях життєдіяльності, зазначає, що з одного боку вона характеризується продуктивністю і результативністю спільної діяльності, з іншого – емоційною задоволеністю суб'єктів взаємодії, її процесом та результатом [9: 27].

Отже, з огляду на зазначене вище, конструктивність як особлива риса міжособистісної взаємодії характеризується кооперативністю, ефективністю та продуктивністю процесу співпраці, позитивністю впливу, наслідків та результатів, емоційним комфортом, адекватністю прояву психічних переживань, прагненням до розвитку та самоактуалізації.

У конфліктології поняття конструктивності пов'язано з конфліктом та його функціями. Конфлікт вважається конструктивним, якщо він позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів, є джерелом самовдосконалення та саморозвитку особистості [10]. Однією з найважливіших функцій конструктивного конфлікту є те, що він сприяє еволюції міжособистісних стосунків індивідів та створює умови для їх особистісного зростання. Плодотворний вплив конструктивного конфлікту на розвиток особистості та колективу підкреслюється багатьма дослідниками: Н. В. Гришиною, Ю. Г. Запрудським, Е. Х. Еріксоном, Дж. П. Ледерахом, Л. О. Петровською, Н. В. Самсоною, Б. І. Хасаном, О. Є. Сфімовою та ін.

Конструктивність взаємодії менеджера в ситуації конфлікту визначається його поведінкою в умовах конфлікту. Але перед тим, як з'ясувати специфіку конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту, потрібно уточнити, що ми маємо на увазі під ситуацією конфлікту.

Поняття конфліктна ситуація і ситуація конфлікту часто плутають, а інколи підмінюють одне іншим у літературі, проте необхідно усвідомлювати, що це не одне й теж саме. *Конфліктна ситуація* – це ситуація, що об'єктивно склалася як передумова виникнення міжособистісного протистояння через несумісність мотивів, цілей, інтересів, цінностей, поглядів. Конфліктна ситуація не обов'язково приводить до конфліктної взаємодії, наприклад, у випадку коли одна із сторін уникає конфронтації, або сторони конфлікту втрачають можливість взаємодіяти тощо. Таким чином, конфліктна ситуація є і передумовою конфліктної взаємодії, і однією із стадій конфлікту як фазового процесу. *Ситуація конфлікту* може розглядатися широко і тоді вона охоплює всі фази розвитку конфлікту від початку до завершення: виникнення розбіжностей, напруження стосунків, інцидент, конфліктне протистояння, закінчення (вирішення) конфлікту, але в межах нашого дослідження під *ситуацією конфлікту* ми будемо розуміти таку ситуацію, коли сторони конфлікту знаходяться на стадії початку конфліктного протистояння, тобто наявність конфлікту усвідомлюється кожним з опонентів. Ситуація конфлікту є завжди підґрунтям для деструктивних явищ та процесів, серед яких виділяють порушення комунікації, припинення стосунків, емоційну невірноваженість, вороже ставлення, агресію, фізичне насилля.

Конструктивна взаємодія як форма міжособистісної взаємодії, що зумовлює розвиток конфлікту та його результат, характеризується наступними особливостями: мотивацією на вирішення конфлікту із збереженням стосунків, неупередженим та толерантним ставленням до опонента, сприйняттям його як рівноправного партнера, співробітництвом та співтворчістю у процесі пошуку взаємовигідного рішення, здатністю плодотворно впливати на партнера. У ситуації конфлікту конструктивна взаємодія виконує ряд важливих функцій: регулятивну, продуктивну, розвиваючу. Регулятивна функція полягає в тому, що конструктивна взаємодія перешкоджає розвитку деструктивних процесів, визначає спосіб вирішення конфлікту; продуктивна функція передбачає ефективну співпрацю з орієнтацією на досягнення домовленості; розвиваюча функція виявляється у створенні умов для переосмислення життєвих принципів та позицій, у можливості змінити наше уявлення про себе і партнера, еволюції міжособистісних стосунків і, як результат, особистісного зростання індивідів.

Як зазначалося раніше, конструктивність взаємодії менеджера у ситуації конфлікту визначає його поведінка. Впродовж конфліктного протистояння можуть застосовуватися різні стратегії поведінки, серед яких найбільш конструктивною визнається стратегія співробітництва, що характеризується повагою до опонента, прагненням вирішити конфлікт, враховуючи інтереси іншої сторони, орієнтацією на збереження стосунків.

Американський дослідник Д. Дж. Кенері вважає, що для успішного вирішення конфлікту необхідно застосовувати інтегративну стратегію. На основі інтегративної стратегії, що включає методи співробітництва і компромісу, реалізується прийнятна і ефективна поведінка у ситуації конфлікту [11]. Так менеджеру варто починати обговорення проблеми з визнання точки зору, аргументів іншої сторони (прийнятна поведінка в конфлікті), а потім, намагаючись контролювати ситуацію, пояснювати та відстоювати власну позицію (ефективна поведінка в конфлікті). Результати дослідження показали, що в такій послідовності взаємодія розглядається іншою стороною як спільне вирішення проблеми, а не боротьба інтересів, і є конструктивною за своєю суттю.

На думку С. М. Ємельянова, конструктивному вирішенню конфлікту сприяє використання технологій ефективного спілкування та раціональної поведінки сторін. Технологія ефективного спілкування передбачає такі способи, прийоми та засоби спілкування, завдяки яким досягається взаєморозуміння та взаємна емпатія партнерів по спілкуванню. Відповідно до структури спілкування кожен з її трьох аспектів забезпечує певну мету: комунікативний – обмін інформацією, інтерактивний

– активний взаємовплив, перцептивний – взаємну емпатію, співчуття, співпереживання. Технологія раціональної поведінки включає способи психологічної корекції на основі самоконтролю емоцій [12].

Під конструктивною взаємодією менеджера у ситуації конфлікту ми будемо розуміти взаємодію, що ґрунтується на компетентній з конфліктологічної точки зору поведінці менеджера, в результаті якої відбувається конструктивний вплив на партнера. Компетентна поведінка у ситуації конфлікту передбачає адекватне сприйняття ситуації, обізнаність у застосуванні стратегій співробітництва і компромісу, володіння необхідними вміннями, досвід конструктивного вирішення конфліктів. У структурі конструктивної взаємодії менеджера, основаної на компетентній поведінці в ситуації конфлікту, ми виділяємо наступні компоненти: самоконтроль, активну рефлексію та продуктивну комунікацію.

Здатність до самоконтролю під час взаємодії в умовах конфлікту надзвичайно важлива, оскільки негативні емоції впливають на адекватність сприйняття й оцінки ситуації, поведінки та намірів як своїх, так і партнера. Самоконтроль передбачає володіння вміннями контролювати емоційну сферу, висловлювати свої емоції конструктивно, впливати на емоційний стан партнера, дотримуватись етичних норм і правил поведінки.

Рефлексія є необхідним компонентом конструктивної взаємодії, оскільки це спосіб самопізнання, пізнання та розуміння партнера. Від ступеня порозуміння між собою сторін конфлікту залежить знаходження правильного рішення і продовження взаємостосунків. Постійна активна рефлексія дає можливість змінювати тактику поведінки та впливати на опонента.

Продуктивна комунікація, що відбувається на засадах рівноправного діалогу з аргументацією позицій та інтересів обох сторін, передбачає відкритий обмін інформацією стосовно мети та засобів її досягнення, дозволяє виявити інтереси та позиції сторін, розглянути їх у співвідношенні, спільно знайти взаємовигідне вирішення проблеми, поновити стосунки. Продуктивність комунікації залежить від мотивації учасників конфлікту, їх активності та наявності відповідних комунікативних умінь.

Головною метою конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту є забезпечення ним конструктивного впливу на партнера для досягнення домовленості і вирішення проблеми. Конструктивний вплив, на думку С. В. Сидоренка, повинен відповідати трьом критеріям: 1) не бути руйнівним для особистостей і їх стосунків; 2) бути психологічно коректним; 3) задовольняти потреби обох сторін. Психологічний вплив є коректним якщо він відбувається з урахуванням психологічних особливостей партнера й існуючої ситуації та використанням правильних психологічних прийомів впливу. Серед різноманітних видів психологічного впливу найбільш конструктивним є переконання. Переконання вважається конструктивним якщо відповідає наступним умовам: а) ініціатор впливу повинен чітко усвідомлювати свою мету і висловлювати її відверто; б) необхідно отримати згоду партнера вислухати ваші аргументи. Серед ефективних тактик аргументації виділяють: пред'явлення аргументів, розгортання аргументації, метод позитивних відповідей [13].

Варто додати, що конструктивній взаємодії у ситуації конфлікту сприяють певні особистісні характеристики менеджера, такі як емпатія та толерантність. Емпатія означає здатність розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати їй, уміння поставити себе на її місце. Толерантність виражається у повазі до партнера по взаємодії, визнанні його права на власну думку. Толерантність та емпатія сприяють кращому взаєморозумінню в процесі вирішення конфлікту, є запорукою збереження стосунків.

Таким чином, конструктивна взаємодія менеджера в ситуації конфлікту є реалізацією компетентної поведінки, що передбачає здатність до самоконтролю, активної рефлексії й продуктивної комунікації, і забезпечує конструктивний вплив на партнера.

Подальше дослідження конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту необхідно спрямувати на виокремлення конкретних вмінь, необхідних менеджеру для її реалізації, розробку технології їх формування, визначення ефективних педагогічних форм, методів та умов навчання та виховання майбутніх менеджерів, що забезпечать оволодіння цими вміннями та розвиток особистісних якостей, які дозволять конструктивно взаємодіяти у ситуації конфлікту і будуть сприяти не тільки вирішенню конфлікту, а і гармонізації стосунків та особистісному зростанню індивідів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Словарь современных понятий и терминов / [авт. Бунилович Н. Т. и др., сост., общ. ред. Макаренко В. А.] – 4-е изд., дораб. и доп. – М. : Республика, 2002. – 527 с.
2. Шаблінський І. Конструктивна взаємодія (в контексті соціологічних поглядів П. Сорокіна) [Електронний ресурс] / Іван Шаблінський // Політичний менеджмент – 2003. – №3. – Режим доступу до журн. : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=17&c=157>.
3. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / Сорокин П. А.; [общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Со-гомонов; пер. с англ.]. – М. : Политиздат, 1992. – 543 с.
4. Иванкина И. Ю. Проблема конструктивного взаимодействия педагога и учащегося в процессе музыкальных занятий: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Иванкина Ирина Юрьевна. – Екатеринбург, 2005. – 151 с.

5. Коротаяева Е. В. Вопросы теории и практики педагогики взаимодействия / Коротаяева Е. В. – Екатеринбург, 2000. – 132 с.
6. Baker M. J. Argumentation and constructive interaction / Pierre Coirier, Jerry Andriessen // Foundations of Argumentative Text Processing. – Amsterdam : University of Amsterdam Press, 1999. – P. 179-202.
7. Манжелей И. В. Конструктивное взаимодействие в физкультурном образовании [Электронный ресурс] / И. В. Манжелей // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 12. – С. 24-26. – Режим доступа к журналу: <http://lib.sportedu.ru/Press/tpfk/2004n12/p24-27,39-42.htm>.
8. Безродных Т. В. Организация конструктивных взаимодействий в учебной деятельности как фактора развития межличностных отношений младших школьников (на примере уроков естествознания): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Безродных Татьяна Валерьевна. – Чита, 2005. – 246 с.
9. Смирнов В. С. Педагогические условия формирования опыта конструктивного взаимодействия курсантов военного вуза в трудных ситуациях жизнедеятельности: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Смирнов Владислав Сергеевич. – Кострома, 2006. – 174 с.
10. Словарь практического психолога [сост. С. Ю. Головин]. – Минск : Харвест, 1997. – 800 с.
11. Вердербер Р. Психология общения / Вердербер Р., Вердербер К. – СПб.: прайм-Еврознак, 2003. – 320 с.
12. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / Емельянов С.М. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
13. Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию [Электронный ресурс] // Психологические проблемы самореализации личности / [под ред. А. А. Крылова, Л. А. Коростелевой]. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. – Режим доступа к сборнику: [http://www.psycheya.ru/lib/ppsl\\_3.html](http://www.psycheya.ru/lib/ppsl_3.html).

Матеріал надійшов до редакції 22.01. 2009 р.

***Гагіна Н. В. Конструктивное взаимодействие менеджера в ситуации конфликта.***

*Статья посвящена изучению содержания конструктивного взаимодействия менеджера в ситуации конфликта. С этой целью раскрывается значение конструктивности, уточняется понятие конструктивного взаимодействия. В статье определяются особенности конструктивного взаимодействия в ситуации конфликта, его функции и структурные компоненты. Конструктивное взаимодействие менеджера в ситуации конфликта рассматривается как компетентное поведение, в процессе которого оказывается конструктивное влияние на партнера.*

***Nahina N. V. Constructive Interaction of a Manager in a Situation of Conflict.***

*The article deals with the contents of constructive interaction of a manager in a situation of conflict. For this purpose the meaning of constructiveness is revealed, the notion of constructive interaction is elaborated.*

*Distinctive features of constructive interaction in a situation of conflict, its functions and structural components are specified in the article. Constructive interaction of a manager in a situation of conflict is considered as competent behaviour which has a constructive influence on the partner.*