

**ДІАЛОГ ЯК ОСНОВА КОНСТРУКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖЕРА  
В СИТУАЦІЇ КОНФЛІКТУ**

*Стаття присвячена дослідженню діалогу як основи конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту. Автором розглядаються сутнісні характеристики діалогу, основні принципи його побудови та необхідні умови організації діалогічної взаємодії менеджером як суб'єктом конфлікту.*

Поняття "конфлікт" еволюціонувало в науковій літературі від негативного суспільного явища до закономірного соціального феномена, який вважається запорукою творчості й розвитку. Природність конфлікту як різновиду соціальної взаємодії й неможливість його уникнення, з одного боку, та прагнення людей до мирного співіснування й необхідності співробітництва заради спільного добробуту, з іншого, викликає протиріччя, що спонукає їх до пошуків ефективних способів взаємодії в конфлікті. Продуктивною за результатом і гуманною за суттю в ситуації конфлікту є конструктивна взаємодія, вивчення якої постає актуальним завданням, особливо з огляду на складні економічні та соціальні процеси в суспільстві.

Здатність менеджера як суб'єкта конфлікту конструктивно взаємодіяти для розв'язання проблеми відіграє особливу роль, оскільки головним чином від керівника залежить характер конфліктної взаємодії та її результат. Тому й метою статті є розкриття сутнісних характеристик та принципів побудови діалогу, який вважаємо основою конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту. Необхідно також визначити основні умови організації діалогічної взаємодії менеджером як суб'єктом конфлікту.

Аналіз літератури з проблеми сутності діалогізму свідчить, що з давніх часів діалог вважається способом пізнання й розуміння людьми один одного. Для давньогрецького філософа Сократа діалог був не тільки способом ведення філософської бесіди, а й способом життя. Діалог Сократа – це діалог рівноправних партнерів, що спрямований на пошук істини. Істина не народжується в голові окремої людини, вона народжується в процесі діалогу тих, хто спільно її шукає [1: 126]. Саме такий діалог, вважає В. В. Горшкова, можна назвати гуманістичною формою взаємодії людей, оскільки всі учасники гуманістичного діалогу знаходяться в позиції рівноправних партнерів [2: 129]. Діалогічний принцип рівності, за визначенням В. В. Горшкової, означає відсутність будь-якого привілею одного учасника діалогу перед іншим, право кожного брати участь у пошуку істини, готовність підтримати іншу точку зору, свободу та відповідальність за свої думки, дії та рішення [2: 166].

Ідея рівності чітко простежується в трактуванні діалогу М. М. Бахтінін, який розуміє діалогічність як особливу форму взаємодії між рівноправними і рівнозначними свідомостями [3: 327]. У світосприйнятті М. М. Бахтіна діалогізм є сутністю людського буття, бути – означає вести діалог. Один голос нічого не вирішує. Два голоси – мінімум життя, мінімум буття. Тільки завдяки діалогу можна зрозуміти внутрішній світ людини, тому що тільки в діалогічній взаємодії розкривається "людина в людині", як для інших, так і для себе самої [1: 294].

Науковець і педагог П. Фрейре переконаний, що діалог є актом творчості, що ґрунтується на довірі та глибокій любові до світу і людей, тому він не може бути підступним інструментом для домінування однієї людини над іншою. Якщо віра в людство – це апріорна вимога до діалогу, то довіра встановлюється через діалог. Діалог на засадах любові та цілковитої віри в людину створює клімат взаємної довіри, що сприяє ще тіснішій співпраці учасників діалогу. Іншими характеристиками діалогу, на думку вченого, є скромність, надія та критичне мислення. Скромність виявляється в усвідомленні власної недосконалості і прагненні вчитися спільно з іншими людьми, надія заохочує до постійного пошуку і боротьби за гуманність, а критичне мислення не дозволяє пристосовуватися до "нормалізованого сьогодні", вимагаючи трансформації реальності в ім'я неперервної гуманізації людства [4: 71-74].

Однією з вихідних умов і водночас характеристик діалогу, на яку вказують М. М. Бахтін, С. Л. Братченко, М. Бубер, Г. Я. Буш, П. Вацлавік, В. В. Горшкова, М. С. Каган, В. А. Кан-Калик, В. М. М'ясищев, М. М. Обозов, В. О. Сухомлинський та інші науковці, є наявність міжособистісних стосунків між його учасниками, які значною мірою впливають на діалогічну взаємодію.

М. Бубер підкреслює, що діалог не обмежується спілкуванням людей, а є ставленням людей один до одного, що виявляється в спілкуванні [5: 99]. П. Вацлавік виокремлює два аспекти діалогічної комунікації: описовий, що стосується змісту, і спонукальний – аспект взаємостосунків між людьми, який систематизує та класифікує перший [6].

Основою глибинного міжособистісного контакту й діалогу, на думку С. Л. Братченка, є співпереживання як емоційно-інтуїтивне розуміння співбесідниками внутрішнього світу один одного

[7: 216]. Емпатійне ставлення, яке відчуває до себе учасник діалогу, спонукає його до відкритого висловлення своїх переживань. Якщо ж емпатія поєднується з повагою, шанобливим ставленням, визнанням свободи та вірою в позитивний потенціал партнера, то вона дозволяє не тільки пізнати іншу людину, а й розкрити її саму для себе, надати впевненості в собі, відкрити шлях до особистісного зростання. Тому діалог є не лише найкращим способом розуміння інших людей, а й стимулом самопізнання і саморозвитку. Отримуючи в діалогічній взаємодії можливість рефлексивного розкриття внутрішнього потенціалу, усвідомлюючи власні сили, ставлячи під сумнів свої переконання, звільняючись від помилкових суджень, переосмислюючи свої погляди та цінності, прагнучи до духовної єдності, особистість вчиться краще розуміти партнера і себе саму, зростає інтелектуально та духовно.

Наголошуючи на важливості діалогічних міжособистісних стосунків, М. М. Бахтін переконливо стверджує, що діалогічні стосунки є універсальним явищем, яке пронизує не тільки людську мову, а всі прояви людського життя, все, що має сенс і значення [1: 71]. Проте не завжди міжособистісні стосунки є діалогічними, дуже часто вони є за своєю суттю монологічними, коли діалог виявляється виголошенням кожним із співрозмовників свого власного монологу.

Розуміючи, що не будь-який діалог уособлює в собі зазначені вище характеристики, звернемося до типології М. Бубера, відповідно до якої є три види діалогу: справжній, технічний і замаскований під діалог монолог. В основі діалогу третього виду є бажання справити враження, самоствердитися за рахунок іншого, отримати насолоду від своєї величі тощо. Людина, яка веде такий діалог, не бачить у співрозмовнику особистості, не цікавиться його думкою, не має бажання проникнути в його внутрішній світ і пізнати його, не намагається встановити з ним стосунки. Технічний діалог, що став нормою нашого життя, викликаний лише необхідністю об'єктивного взаєморозуміння. Технічний діалог – це формальне спілкування, якому не притаманна вся глибина справжніх людських стосунків. На відміну від технічного, справжній діалог вирізняється спрямованістю його учасників один на одного, наміром збагнути неповторну своєрідність співрозмовника, бажанням досягти істинного взаєморозуміння та встановити "живі стосунки". На переконання М. Бубера, справжній діалог може виражатися як у словах, так і у мовчанні [5].

Для нашого дослідження діалогу як основи конструктивної взаємодії в ситуації конфлікту доречною вважаємо спробу Г. В. Дьяконова провести паралель між типологією діалогу М. Бубера і концепцією Г. А. Ковальова про три рівні міжособистісної взаємодії. Дослідник вказує, що зазначені види діалогу досить чітко співпадають за своїм змістом з типами міжособистісного взаємодії-впливу, так технічний діалог відповідає об'єктному типу психологічного впливу, замаскований діалог розкриває зміст суб'єктного типу міжособистісного впливу, а справжній діалог уособлює всі основні характеристики інтерсуб'єктної взаємодії [8].

Погоджуючись з таким слушним, на нашу думку, порівнянням, варто більш детально зупинитися на трьох типах міжособистісного впливу за концепцією Г. А. Ковальова. Відповідно до об'єктного або реактивного типу міжособистісного впливу людина сприймається як пасивний об'єкт імперативного впливу. Основними функціями цієї стратегії взаємодії є функції контролю поведінки та установок людини, функції примусу відносно об'єкту впливу. Незважаючи на те, що суб'єктний або акціональний підхід до взаємодії передбачає визнання активної й двосторонньої природи організації впливу, він часто використовується для контролю свідомості та поведінки людей і маніпулювання психікою, тому може мати навіть гірші наслідки, ніж реактивний підхід. Науковець зазначає, що як імперативну, так і маніпулятивну стратегії психологічного впливу можна вважати одним і тим же одномірним, об'єктним монологічним поглядом на людську природу, де людині відводиться пасивна роль і де її унікальна сутність знеособлюється [9: 44]. Інтерсуб'єктний вплив ґрунтується на вірі в позитивний потенціал людини, здатності постійно розвиватися і самовдосконалюватися, необмежених творчих можливостях, тому інтерсуб'єктивну стратегію взаємодії називають розвиваючою. Очевидно, що конструктивна взаємодія в ситуації конфлікту оснований саме на інтерсуб'єктному впливі. Головною умовою реалізації цієї стратегії є діалог, основними нормами і принципами організації якого є емоційна і особистісна відкритість учасників, взаємне психологічне налаштування на актуальний стан партнера по взаємодії, безоцінне, довірливе та відверте виявлення почуттів і станів [9: 46].

Серед основних принципів, за якими будується діалог, С. Л. Братченко називає свободу, рівноправність і особистісний контакт на основі співпереживання і взаєморозуміння [7]. В. В. Горшкова, крім вище зазначеного принципу рівності, виділяє принцип герменевтичності, який передбачає адекватну інтерпретацію слів та виразів, що використовуються в діалозі; принцип демократизму, який не допускає підміни свободи думок, суджень учасників діалогу будь-якими іншими формами зовнішнього насильства та тиску; принцип об'єктивності, що забезпечує прояв логічних та етичних норм діалогу, які не дозволяють діалогу трансформуватися в монолог [2: 140].

Осягнення суті справжнього діалогу налаштовує на розуміння того, що діалогічна взаємодія не обмежується інформаційним обміном і виходить за межі звукової та знакової системи. Діалог – це взаємопроникнення в духовний світ один одного, яке породжує взаємопізнання, взаєморозуміння та є поштовхом до самоактуалізації індивідів. Спрямованість на партнера в діалозі ґрунтується на цілковитій відкритості, щирому та доброзичливому ставленні, довірі та повазі до нього як особистості, емпатійному сприйнятті, толерантному ставленні до його суджень та переконань, вмінні слухати і розуміти, не обов'язково погоджуючись, бажанні не нав'язати свою точку зору, а спільно дійти істини.

Звертаючись до проблеми діалогу як основи конструктивної взаємодії менеджера в ситуації конфлікту, необхідно усвідомлювати, що діалог, спрямований на розв'язання проблеми, відповідає всім зазначеним характеристикам і принципам побудови, але його реалізація ускладнюється психологічними чинниками, притаманними конфліктній взаємодії, тому здатність менеджера до організації діалогічної взаємодії в ситуації конфлікту є показником високого рівня його професійної компетентності. Складність діалогічної взаємодії під час конфлікту полягає в наявності викривлення сприйняття конфліктної ситуації, виникненні негативних емоцій та переживань, погіршенні міжособистісних стосунків тощо.

Менеджер як суб'єкт конфлікту повинен знати динаміку розвитку конфлікту та пов'язані з ним тенденції, володіти техніками саморегуляції, вміти встановлювати міжособистісний контакт, враховуючи психологічні особливості партнера, вести діалог на засадах гуманності й демократизму, а головне – створити сприятливі умови для діалогічної взаємодії з іншим учасником конфлікту.

Першою важливою умовою діалогічної взаємодії ми вважаємо створення мотивації спільного розв'язання конфлікту. Лише зацікавленість кожної сторони у співпраці дозволить вести продуктивний і відкритий діалог для з'ясування причин конфлікту та пошуку найкращого для обох учасників рішення розв'язання проблеми. Нерідко статус керівника не дозволяє підлеглому відчувати себе вільним і рівноправним учасником діалогу, тому іншою обов'язковою умовою створення діалогічних стосунків, яку має забезпечити менеджер, є побудова діалогу на позиціях психологічної рівності, що виключає будь-який прояв домінування керівника в процесі взаємодії. Рівність психологічних позицій передбачає однаково активну роль учасників у процесі розв'язання конфлікту, взаємну відкритість для впливу, готовність стати на місце партнера, визнання права іншої людини на власну, відмінну від своєї, точку зору. Третьою важливою умовою побудови діалогічної взаємодії є зняття психологічної напруженості партнера і створення правильного емоційного клімату, який дозволить відверто висловлювати думки та виражати емоції. Позитивний емоційний клімат у ситуації конфлікту досягається завдяки доброзичливому ставленню, тактовності, толерантності, вияву емпатії, поваги й довіри, висловленню готовності допомогти.

Здатність менеджера забезпечити зазначені вище умови організації діалогічної взаємодії в ситуації конфлікту передбачає сприйняття конфлікту як можливості змін і вдосконалення, творчий підхід до розв'язання конфліктних ситуацій. Конструктивна взаємодія характеризується діалогічною спрямованістю на партнера, прагненням до постійного розвитку та самоактуалізації, визнанням особливої цінності людських стосунків, а також наявністю глибокої віри в діалогічну і гуманну сутність особистості.

Отже, діалог є природною формою взаємодії людей у всіх сферах життя і єдиним продуктивним та гуманним способом вирішення конфліктів. Діалог-суперечка не має переможців і переможених, оскільки, як справедливо вважав Сократ, жодна людина не може претендувати на одноосібне володіння істиною. Якщо діалог ведеться не заради егоїстичного самоствердження, маніпулятивного досягнення бажаного або повчання, а з метою пошуку правильного рішення, він змушує людину сумніватися у правильності своїх суджень, породжує нові думки та ідеї, об'єднує і збагачує кожного з суб'єктів діалогу в процесі співтворчості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТИНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бахтин М. М. Проблемы поэтики Достоевского / Михаил Михайлович Бахтин. – [4-е изд.]. – М. : Сов. Россия, 1979. – 320 с.
2. Горшкова В. В. Межсубъектная педагогика: тенденции развития: монография / Валентина Владимировна Горшкова. – Санкт-Петербург: Институт образования взрослых Российской академии образования, 2001. – 237 с.
3. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества / Михаил Михайлович Бахтин. – [2-е изд.]. – М.: Искусство, 1986. – 445 с.
4. Фрейре П. Педагогика пригнобленных / Пауло Фрейре; пер. з англ. – К. : Юніверс, 2003. – 168 с.
5. Бубер М. Два образа веры / Мартин Бубер; пер с нем. – М. : Республика, 1995. – 464 с.
6. Вацлавик П. Психология межличностных коммуникаций / Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д.; пер. с англ. – СПб.: Речь, 2000. – 230 с.

7. Братченко С. Л. Межличностный диалог и его основные атрибуты / С. Л. Братченко // Психология с человеческим лицом: гуманистическая перспектива в постсоветской психологии. – М. : Смысл, 1997. – С. 201-222.
8. Дьяконов Г. В. Психология диалога: теоретико-методологическое исследование / Геннадий Витальевич Дьяконов. – Кировоград: РВЦКГПУ им. В. Винниченко, 2006. – 693 с.
9. Ковалев Г. А. Три парадигмы в психологии – три стратегии психологического воздействия / Г. А. Ковалев // Вопросы психологии. – 1987. – № 3. – С. 41-49.

Матеріал надійшов до редакції 04.02. 2010 р.

***Гагина Н. В. Диалог как основа конструктивного взаимодействия менеджера в ситуации конфликта.***

*Статья посвящена изучению диалога как основы конструктивного взаимодействия менеджера в ситуации конфликта. Автором рассматриваются сущностные характеристики диалога, основные принципы его построения и необходимые условия организации диалогического взаимодействия менеджером как субъектом конфликта.*

***Hahina N. V. Dialogue as the Basis of Manager's Constructive Interaction in the Situation of Conflict.***

*The article deals with the study of dialogue as the basis of manager's constructive interaction in the situation of conflict. The author considers the core characteristics of dialogue, its main principles of conducting and the necessary conditions of dialogical interaction created by the manager as a party to conflict.*