

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Актуальність дослідження. Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти помилки і прорахунки може стати причиною постійної напруженості. Потрібно пам'ятати, що конфліктом слід уміло керувати до того, як він стане настільки сильним, що набуває деструктивних властивостей [2, с. 181].

Справжнє знання конфліктів полягає у конструктивному та гуманному способах їх розв'язання і попередження. Для того, щоб оцінювати конфліктогенність прийнятих рішень, попереджати виникнення конфліктів і їх деструктивний розвиток, соціальний педагог має володіти необхідними знаннями про конфлікт як явище, яке постійно супроводжує соціально-педагогічне середовище. Тому розв'язання проблеми управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі є досить актуальною.

Так як проблема управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі досліджена недостатньо, то виникає нагальна потреба у підвищенні ефективності управління попередженням і усуненням конфліктів у соціально-педагогічному середовищі, розробленості теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми.

Зазначимо, що окремі аспекти даної проблеми вже були предметом уваги дослідників. Зокрема, проблему виникнення конфліктів у педагогічній взаємодії розвивали у своїх працях Н. Грішина, М. Пірен, Н. Пов'якель, Е. Уткін та ін. Розглянуто особливості педагогічних конфліктів (Н. Анікеєва, І. Бех, А. Макаренко, М. Рибаківа, та ін.), підготовку до вирішення конфліктних ситуацій та медіаторства (Н. Грішина, Ю. Ємельянов, Т. Яценко). Однак, безпосередньо теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі не були предметом ґрунтовного вивчення науковців. Цей факт і став поштовхом до написання статті.

Мета статті – на основі аналізу наукових джерел визначити теоретичні засади управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі.

Насамперед, зазначимо, що конфлікт являє собою зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів сторін взаємодії. Тому, щоб уміло та професійно управляти ними, необхідно володіти знаннями щодо: усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт; корекції поведінки учасників конфлікту; підтримання необхідного рівня конфліктності, який не виходить за контрольовані межі [3, с. 121].

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор) [4, с. 11]. Саме у ролі посередника (медіатора) може виступати соціальний педагог у навчальному закладі. Адже завдяки вмільому використанню цієї ролі, він може згладжувати гострі кути суперечок у сфері «учень-учень», «учень-педагог», «педагог-педагог», «педагог-батьки», «педагог-адміністрація».

На рис. 1 ми представили наше бачення організації управління конфліктними ситуаціями.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, у даному випадку загальноосвітніх навчальних закладів, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень [9, с. 44].

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або

стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення (розв'язання) конфлікту.

Коротко схарактеризуємо їх. Отже, **прогнозування конфлікту** – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкту управління, що спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів, соціальним педагогом у загальноосвітніх навчальних закладах, є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії його учасників, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей. В учнівському колективі, наприклад, такими умовами і факторами можуть бути: соціально-психологічний клімат; рівень соціальної напруженості; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища. Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних, так і особистих причин конфліктів.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі одержаної інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту робиться активно нейтралізується весь комплекс детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту [4, с. 11].



Рис. 1. Структурна схема процесу управління конфліктами

Зазначимо, що конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів у організаціях (у даному випадку соціально-педагогічному середовищі) можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів учнів, педагогів, батьків;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, які зачіпають інтереси колективу й особистості;

– виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування та ін.

Подібну форму попередження конфліктів, на відміну від попередньої, науковці [4; 1] називають превентивною.

У цілому, вплинути на ситуацію, небезпечну виникненням конфлікту, соціальний педагог може в наступних напрямках:

– переробити реальність під очікування зацікавлених сторін і тим самим спочатку позбутися предмету можливого конфлікту;

– змінити ставлення конфлікуючих сторін до проблеми, що лежить в основі протиріччя (тобто, вплинути на зміну їхньої поведінки) [7, с. 60].

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, виховній годині і т. п.; критика ситуації, що склалася і т.д. Але, стимулюючи той чи інший конфлікт соціальний педагог має бути готовий до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення. Регулювання як складний процес передбачає низку етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності [4, с. 11].

I етап. Визнання реальності конфлікту конфлікуючими сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, яка безпосередньо передбачає досягнення угоди між конфлікуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Окрім того, в процесі регулювання конфлікту в учнівському та педагогічному середовищі соціальний педагог може використовувати такі основні технології регулювання: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні. Даний перелік відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Сутність основних технологій регулювання конфліктів

| Назва технології | Основний зміст технології |
|------------------------|--|
| Інформаційна | Основний зміст полягає у ліквідації дефіциту інформації в конфлікті, виключенні з інформаційного поля неправдивої чи викривленої інформації, припиненні поширення неправдивих чуток. |
| Комунікативна | Її мета – це організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками, забезпечення ефективного спілкування. |
| Соціально-психологічна | Полягає у здійсненні роботи з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниженням соціального напруження і закріпленням позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. |
| Організаційна | Вирішує кадрові питання, використовує методи заохочення і покарання, зміну умов взаємодії співробітників. |

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкту управління, який пов'язаний із розв'язанням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне розв'язання конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

Управління вирішенням конфлікту може призвести до кількох наслідків: досягнення угоди за допомогою переговорів загальними зусиллями сторін; вирішення конфлікту за допомогою третьої сторони; прийняття швидкого рішення, яке може спричинити відновлення конфліктної ситуації. За У. Джеймсом результатів для кожної із сторін може бути декілька: розв'язання / угода, запобігання зіткненням у майбутньому, поліпшення поточних взаємин, компроміс, прагнення до угоди, задоволення сторін [6].

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми і способи вирішення конфліктів. Ці питання достатньо ґрунтовно досліджував С. Ємельянов [4]. Автором встановлені передумови, форми та способи вирішення конфліктів. Зупинимося на короткому аналізі зазначених аспектів.

Серед основних **передумов** автор називає: достатню зрілість конфлікту; потребу суб'єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту. З точки зору С. Ємельянова до найбільш доцільних **форм вирішення конфліктів** належать: знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (відступлення); узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус); взаємне примирення конфліктуючих сторін (догляд); переведення боротьби в русло співпраці зі спільного подолання протиріч (співробітництво). До основних **способів вирішення конфліктів належать**: адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.п.) та педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.).

В управлінні конфліктом найбільш раціональним і виправданим для соціального педагога, на наш погляд, є використання всього управлінського механізму впливу на конфліктну ситуацію і поведінку його учасників. А так як конфлікти у навчально-виховному процесі являють собою багато в чому стихійну силу зі значними деструктивними наслідками, то соціальному педагогу необхідно управляти їхнім розвитком і розв'язанням, належним чином діагностуючи динаміку розвитку конфлікту й виробляючи стратегію дій у конфліктній взаємодії. Аналіз динаміки конфлікту та формування стратегічного плану дій передбачають принципове дотримання та забезпечення конкретних технологічних **прийомів**:

- осмислення конфлікту;
- відпрацьовування конфліктного менеджменту;
- вироблення механізму стримування;
- створення технологій управління конфліктом [9, с. 48].

За будь-якого варіанту розвитку конфлікту завдання соціального педагога полягає в тому, щоб перетворити протидію сторін у взаємодію. Для цього слід проробити три **операції** [8], а саме:

1. Домогтися адекватного **сприйняття** учасниками конфлікту один одного. Вони, як правило, непривітно налаштовані стосовно опонента. Емоційна нерівновага заважає їм правильно оцінити ситуацію і реальне ставлення до них опонента. Соціальному педагогові слід знизити емоційне напруження у стосунках: не відповідати агресією на агресію; не ображати і не принижувати опонента; вислухати претензії, надавши можливість висловитись; пояснити своє розуміння у зв'язку з труднощами, що виникли; не робити необдуманих висновків, не давати поспішних порад, тому що ситуація часто складніша, ніж здається; запропонувати опонентові обговорити проблему у спокійній обстановці, попросити час на обмірковування ситуації.

2. **Діалог** як мета і засіб (налагодження комунікації – засіб обговорення суперечливих питань). Правила діалогу: дотримуйтеся такту і коректності (розмова рівного з рівним); не перебивайте без потреби; не нав'язуйте свою думку і шукайте істину разом; не будьте категоричні, сумнівайтеся навіть у собі; оперуйте на фактами, а не покладайтеся на чутки і думки; правильно ставте запитання; не давайте готових рецептів «вирішення проблеми», а підведіть опонента до її вирішення.

3. **Взаємодія** – завершальний етап (спільна діяльність усіх опонентів, спрямована на

розв'язання конфлікту).

Якщо конфлікт конструктивний, він корисний, тому що вирішує безліч проблем. Деструктивний конфлікт тільки ускладнює ситуацію, вносить нервозність і не дає можливості нормально працювати і спілкуватися. Тому бажано такі конфлікти попереджати або уникати їх, тому що позитивного наслідку вони не дадуть.

Науковці [5, с. 126] виділяють три основні *стратегії*, що використовуються в управлінні конфліктом:

– стратегія «виграти – програти» (наси́льство, або твердий підхід) характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу; у випадку використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення, через деякий час конфлікт може розгорітися знову; в окремих випадках, коли особа, наділена владою, має навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії доцільне;

– стратегія «програти – програти» передбачає той факт, що сторона-конфліктер іде на програвш свідомо, але водночас змушує й іншу сторону зазнати поразки; програвш може бути й частковим, у цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: «Половина краще, ніж нічого»;

– стратегія «виграти – виграти» сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного із учасників.

Висновок. Таким чином, вивчаючи конфлікти, необхідно бачити їх такими, якими вони є насправді, не прикрашати ситуацію, що склалася, не видавати бажане за дійсне, не забігати наперед, тверезо оцінювати ситуацію, враховувати як позитивні, так і негативні моменти у розвитку подій. Тільки на основі знання реального стану речей можна прийняти правильне рішення. Розуміння видів управління конфліктами, передумов, форм, і способів їх вирішення, технологічних прийомів і стратегій управління ними дозволяє майбутнім соціальним педагогам цілеспрямовано і послідовно вести роботу з метою оптимізації спілкування, використовуючи при цьому раціональні прийоми розв'язання конфліктів.

Перспективи подальших наших досліджень будуть спрямовані на дослідження практичних механізмів удосконалення умінь майбутніх соціальних педагогів у галузі комунікативної компетентності.

Література:

1. Берковиц Л. Агрессия: причины и контроль / Л. Берковиц. – Санкт-Петербург, 2001. – 316 с.
2. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я.Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
3. Громова О.Н. Конфликтология : Курс лекцій / О.Н. Громова, ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 368 с.
5. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М. Конфліктологія : навч. Посіб; за заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
6. Зайцев А.К. Социальный конфликт, [изд. 2-е.] / А.К. Зайцев. – М. : Academia, 2001. – 464 с. Библ.
7. Цыбульская М.В. «Конфликтология» / Московский Международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. / М.В. Цыбульская., Е.С. Яхонтова. – М., 2003. – 100 с.
8. Шкіль А.И. Соціально-психологічні механізми конфліктної взаємодії в умовах учбово-виховного колективу/ А. И. Шкіль. – Київ, 1990. – 152с.
9. Управління конфліктами: Конспект лекцій. / М.Г. Геберт. – Дніпропетровськ, Дніпропетровська державна фінансова академія, 2008. - 230 с.

Проаналізовано теоретичні засади управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі. Розкрито передумови, форми і способи вирішення конфліктів. Охарактеризовано види діяльності управління конфліктами, технологічні прийоми та стратегії управління ними. Висвітлено погляди науковців стосовно управління конфліктними ситуаціями.

Ключові слова: управління конфліктами, передумови, форми і способи вирішення конфліктів, види управління конфліктами, технологічні прийоми та стратегії управління конфліктами.

Проанализированы теоретические основы управления конфликтами в социально-педагогической среде. Раскрыты предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов. Охарактеризованы виды деятельности управления конфликтами, технологические приемы и стратегии управления ими. Отражены взгляды ученых по управлению конфликтными ситуациями.

Ключевые слова: управление конфликтами, предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов, виды управления конфликтами, технологические приемы и стратегии управления конфликтами.

The theoretical framework of conflict management in the socio-pedagogical environment. Disclosed conditions, forms, and methods of conflict resolution. Described the types conflict management, technological methods and strategies of management. Presented the opinions of scientists about the management of conflict situations.

Keywords: conflict management, conditions, forms, and methods of resolving conflicts, kinds of conflict management and technological techniques and strategies for managing conflicts.