

**III РОЗДІЛ**

**КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ  
РОЗВИТКУ ОСВІТИ**

УДК 316.48

*Пономарьов О. С.,  
м. Харків, Україна*

**ВПЛИВ ХАРАКТЕРУ ВЗАЄМОВІДНОСИН МІЖ СТОРОНАМИ КОНФ-  
ЛІКТУ НА ЙОГО ДИНАМІКУ**

**Загальна постановка проблеми.** Помітне ускладнення суспільного життя в умовах кардинальних суспільно-політичних і соціально-економічних змін та зумовлених ними змін відповідних в системі життєвих цінностей, у змісті й характері міжособистісного спілкування призвели до зростання частоти конфліктів як у виробничих відносинах, так і на побутовому рівні. Ці конфлікти порушують так необхідну суспільству для його нормального функціонування і розвитку злагоду між людьми і соціальними групами і можуть вносити в них дисгармонію і деструктивні тенденції. У зв'язку з цим надзвичайної гостроти набуває проблема аналізу динаміки конфліктів та пошуку ефективних шляхів і засобів їх попередження та розв'язання, зменшення їх негативних наслідків.

Оскільки сама можливість переростання суперечностей, зумовлених цілком природними відмінностями в цілях, прагненнях та інтересах різних людей, у відкритий конфлікт значною мірою залежить від їх психологічних особливостей, динаміка розвитку і протікання конфлікту визначається типом і характером взаємодії його потенційних учасників. Тому зазначену вище проблему можна конкретизувати як необхідність дослідження динаміки розвитку конфлікту залежно від співвідношення психологічних рис і якостей цих учасників та домінантного типу взаємодії між ними.

**Зв'язок проблеми з актуальними теоретичними і прикладними питаннями** зумовлює нагальна потреба в істотному зменшенні напруженості у відносинах між людьми і соціальними системами і в досягненні суспільної злагоди між ними. Уявляється цілком очевидним, що успішне розв'язання цих складних завдань залежить від надзвичайно широкого спектру чинників різноманітної природи, багато з яких лежать за межами соціальної філософії і політології. Однак навіть окремі спроби філософської рефлексії феномену конфлікту, осмислення й теоретичного узагальнення її результатів може сприяти й розробці ефективних практичних шляхів, методів і засобів подолання багатьох конфліктних ситуацій і запобігання можливості їх трансформації у гострі конфлікти. Адже тривала дезорганізація процесів нормального функціонування і ро-

звітку підприємств, організацій і установ, в яких складаються конфліктні ситуації, особливо в умовах системної кризи, призводить не лише до значних матеріальних і фінансових збитків, а й до істотного погіршення емоційного стану працівників, який, у свою чергу, негативно позначається на їх ставленні до роботи.

**Аналіз результатів досліджень і наукових публікацій з проблеми.**

Істотна поширеність конфліктів у міжособистісних та міжгрупових відносинах привертає до їх дослідження пильну увагу філософів і психологів, соціологів і педагогів, фахівців з менеджменту і лінгвістів тощо. Завдяки їх працям виникла й успішно розвивається конфліктологія як відносно нова і самостійна галузь науки і соціальної практики. У спеціалізованому словнику-довіднику за редакцією професорів М. І. Пірен і Г. В. Ложкіна вона визначається як «наука в багатьох вимірах: вона охоплює людину, її місце в природі, людському суспільстві й специфіку психологічних оцінок та внутрішньо особистісних вимірів». Автори словника підкреслюють, що конфліктологія є міждисциплінарною галуззю знань. Тому природно, що в ній використовуються поняття та категорії багатьох наук, які певною мірою пов'язані з проблемами життя і розвитку [1].

У становлення й розвиток конфліктології як відносно самостійної наукової галузі істотний внесок здійснили В. В. Авдеев, Н. О. Андрущенко, А. Я. Анцупов, Л. В. Беззубко, Ф. М. Бородкин, Т. В. Буткевич, І. В. Ващенко, А. М. Гірник, Н. В. Гришина, В. Зигерт, Г. И. Козырев, Н. М. Коряк, Л. Ланг, Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель та інші вітчизняні й іноземні вчені. Завдяки їх роботам сьогодні відбувся певний перегляд поглядів на сам феномен конфлікту виключно як на щось небажане, випадкове, чого в житті та в управлінській практиці слід прагнути всебічно уникати. Стало зрозуміло, що конфлікт є цілком природним, навіть нормальним явищем і може відігравати не тільки негативну, деструктивну, але й позитивну роль.

В той же час власне сама сутність конфлікту як соціального феномену **лишається далеко не вичерпаною** ще й тому, що ті кардинальні зміни характеру суспільного буття, які стали характерними для нашого сьогодення, не тільки створюють нові джерела виникнення конфліктів, не тільки породжують принципово нові види конфліктних ситуацій і форми їх протікання, а й серйозно впливають на психіку людей, на їх самопочуття і навіть на систему їх життєвих цілей, цінностей та інтересів. А це, у свою чергу, відповідним чином позначається на загальній поведінці людей, в тому числі й на їх поведінці у складних конфліктних ситуаціях та на характері взаємовідносин з опонентом.

**Мета даної статті** полягає у спробі дослідити динаміку розвитку конфлікту залежно від характеру взаємовідносин між його сторонами, який істотною мірою складається під безпосереднім впливом їх індивідуальних психологічних особливостей та взаємного сприйняття одним одного. Передбачається показати та обґрунтувати цю динаміку при синергетичному, антагоністичному та паралельно-перехресному характері взаємодії між працівниками певної організації.

**Виклад основного матеріалу.** Фахівцями з конфліктології детально визначені природа конфлікту, його можливі джерела і причини та загальна

структура. В цій структурі звичайно прийнято виділяти такі елементи як об'єкт конфліктної ситуації, цілі і суб'єктивні мотиви її учасників, наявність опонентів, глибинні причини і зовнішні безпосередні приводи. У своєму розвитку конфлікт звичайно проходить кілька стадій. Першою з них виступає виявлення суперечливих цілей, прагнень та інтересів, які являють собою потенціальні передумови конфлікту. Друга стадія полягає у виникненні конфліктної ситуації, коли потенційні суперечності переходять у реальний конфлікт. Третя стадія характеризується загостренням відносин між сторонами і четверта – у подоланні конфлікту.

Надзвичайно важливого значення набуває досягнення *повної нормалізації відносин*, яка здійснюється за рахунок переборення об'єктивної конфліктної ситуації, тобто відбувається так звана «батальна» фаза конфлікту, що передбачає, за словами А. М. Гірника, «перемир'я, припинення агресивних дій, домовленість не чинити зла один одному, не псувати життя» [2, с. 63]. Однак досягненню цього «перемир'я» і тим більш нормалізації відносин між сторонами істотною мірою залежать від сутності й глибини суперечностей між сторонами та від психологічних особливостей учасників конфлікту і характеру взаємовідносин між ними.

Спеціально здійснене за ініціативою автора і при його активній участі дослідження особливостей конфліктного спілкування між колегами у творчому середовищі [3] дозволило виявити множину суто психологічних нюансів, які притаманні представникам цього специфічного середовища. Тривала їх рефлексія дала змогу вийти ще на одну цікаву проблему – залежність динаміки протікання конфлікту від характеру взаємовідносин між його сторонами, який, у свою чергу, визначається об'єктивними механізмами психологічної взаємодії між ними.

Ці механізми були свого часу відкриті й описані напівзабутим сьогодні російським фізіологом М. О. Беловим, який, до речі, розпочинав свою наукову діяльність у Харківському університеті, де підготував і захистив 1911 року дисертацію на ступінь доктора медицини і звідки у 1921 році виїхав до Петрограду. Там він вже і працював до самого кінця свого життя під керівництвом В. М. Бехтерева.

Сутність вказаних механізмів полягає, згідно з Беловим, в існуванні особливої фізіологічної регуляції, яка відрізняється як від синергізму, так і від антагонізму і пояснює універсальну доцільність багатьох реакцій організму при його взаємодії з середовищем [4]. Зміст цього типу взаємодії та взаємовідносин Белов назвав паралельно-перехресним зв'язком. Саме ця його ідея підказала нам, що загальні закономірності самоорганізації складних систем, одним із проявів яких і виступає така регуляція, повинні поширюватися і на психологічну діяльність людини, в тому числі виразно виявлятися в конфліктних ситуаціях. Тим більш, коли частиною середовища виступає ваш опонент, тобто

людина, цілі, прагнення й інтереси якої істотною мірою суперечать вашим цілям і створюють реальні завади на шляху успішної їх реалізації.

Розглядаючи конфліктну ситуацію з системних позицій, слід брати до уваги, що завдяки властивості самоорганізації будь-яких соціальних утворень їх відхилення від бажаного стану чи режиму функціонування, яке виникає у випадку конфлікту, внаслідок зворотного зв'язку стає джерелом нових дій, спрямованих на те, щоб мінімізувати це відхилення і тим самим повернути це утворення у бажаний стан або відновити необхідний режим функціонування. Однак, на відміну від природних чи технічних систем, процеси в соціальних системах істотно ускладнюються через можливість непередбачуваних дій і реакцій людей, зумовлених складною природою їх психіки. А самі ці реакції на той чи інший зовнішній вплив і виступають зворотним зв'язком.

Тут необхідно дати такі пояснення. По-перше, цілком природним уявляється припущення, що кожна зі сторін конфлікту в принципі не може бути зацікавлена у його розгортанні, однак хотіла б, щоб певні її інтереси, що стали причиною чи приводом його виникнення, все ж були належним чином задоволені в результаті здійснення цілеспрямованих спроб урегулювання конфліктної ситуації.

По-друге, природа людини вимагає того, щоб в умовах загострення суперечностей, які здатні перерости у конфлікт, виявилися не тільки тією чи іншою мірою задоволені її інтереси, а щоб вона отримала певне задоволення від самого відчуття досягнення своєї «перемоги». А для цього необхідно їй продемонструвати, що ця «перемога» досягнута за рахунок певних поступок з боку опонента, які вона може розглядати як його «поразку».

По-третє, широке розмаїття психічних характеристик представників сторін конфлікту та взаємовідносин між ними можна узагальнено описати у вигляді трьох їх типів, які Белов увів у науковий обіг для наочного уявлення про взаємодії в організмі. Як підкреслює дослідник його концепції Л. А. Петрушенко, «існують загальновідомі істини, необхідність доведення яких з часом втратила гостроту через їх явну достовірність і часту повторюваність». Тим не менш, зазначає він, «з розвитком науки необхідність наукового доведення навіть таких загальновідомих положень не тільки не зменшується, але інколи, навпаки, зростає. Адже показником рівня розвитку будь-якої науки слугує, крім всього іншого, степінь наукової доведеності основ, на яких вона колись виникла. Саме з'ясуванню глибоких причин низки загальних біологічних явищ присвячені роботи М. О. Белова» [5, с. 168].

Однак вже навіть і сам Белов розумів, що відкриті ним типи взаємодії застосовні не тільки у фізіології чи біології взагалі, а й в соціальних та інших складних системах. Ми їх спробуємо застосувати у конфліктології для опису динаміки можливих варіантів розвитку конфліктної ситуації. Спрощено будемо вважати цю ситуацію системою, а кожен із сторін конфлікту окремим її

узагальненим елементом. Взаємовідносини між цими елементами будуть визначати збуджуючі (паралельні) і гальмуючі (перехресні) імпульси. Кожен з цих елементів здатний: 1) збуджуватися сам, 2) збуджувати інший елемент, 3) гальмувати інший елемент, 4) гальмуватися іншим елементом. Крім таких відомих видів взаємодії, як синергізм та антагонізм, Белов відкрив існування паралельно-перехресної взаємодії. На рис. 1, запозиченому нами з роботи [5], схематично показано характер взаємодії кожного виду.

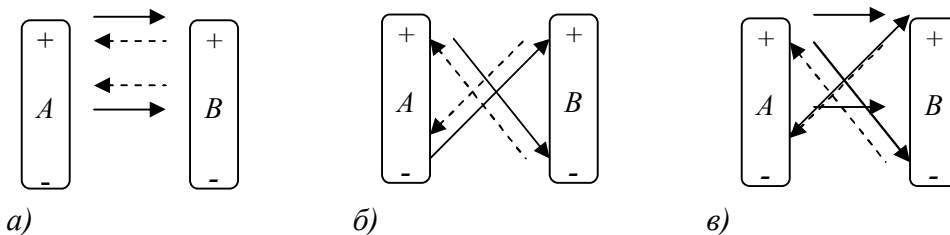


Рис. 1. Види взаємодії між сторонами конфлікту

Тут сторони конфлікту та міра їх налаштованості на відстоювання своїх інтересів в конфліктній ситуації позначено літерами *A* і *B*. Зростання цієї налаштованості у кожної із сторін, іншими словами, підвищення рівня її конфліктності умовно позначено знаком «+», а їх зменшення – знаком «-». Цілком природно, що в процесі конфліктної взаємодії сторін та спілкування між ними вплив динаміки прагнень однієї із сторін породжує певні зміни у прагненнях іншої сторони.

*Синергетичний тип конфліктної взаємодії сторін* (рис. 1, *a*) полягає в тому, що зростання прагнень сторони *A* задовольнити свої інтереси чи досягти своїх цілей призводить завдяки цій взаємодії до зростання відповідних прагнень у сторони *B*, тоді як зменшення рівня її домагань спричиняє їх зменшення і у її опонента, тобто сторони *B* (суцільні стрілки) і навпаки (пунктирні стрілки). При цьому у першому випадку, тобто при зростанні домагань розв'язання конфлікту ускладнюється, оскільки на кожний аргумент однієї сторони інша відповідає подібною ж сили і переконливості своїм аргументом. У другому ж випадку розв'язання конфліктної ситуації спрощується, однак для цього необхідний якийсь початковий зовнішній вплив, спрямований на зниження рівня домагань хоча б однієї із сторін конфлікту.

Таким чином, один з найістотніших шляхів подолання конфлікту при синергетичному характері взаємодії сторін полягає у зменшенні їх домагань і прагнень до виграшу чи «перемоги». Для виникнення ж самого відчуття задоволення від «перемоги» часто виявляється достатньо того, що у опонента рівень домагань зменшується. При цьому зменшення рівня своїх домагань вже не береться до уваги і не вважається якимось програшем чи навіть компромісом, Головним стає саме відчуття «поразки» опонента.

При *антагоністичному характері взаємодії* сторін конфлікту (рис. 1, б) зростання рівня домагань сторони А призводить до зменшення цього рівня з боку сторони В, тоді як зменшення рівня домагань сторони А спричиняє його підвищення у сторони В (суцільні стрілки) і навпаки (пунктирні стрілки). Такий характер конфліктної взаємодії між сторонами на перший погляд уявляється досить сприятливим для його розв'язання, оскільки його начебто порівняно легко улагодити через те, що одна із сторін йде на поступки при зростанні домагань іншої сторони. Однак в дійсності ця ситуація виявляється найбільш важкою, оскільки, по-перше, поступки з боку однієї із сторін сприймаються іншою як прояв слабкості її позицій і тому тільки посилюють рівень домагань і навіть агресивність останньої. По-друге, у тієї сторони конфлікту, яка у відповідь на посилення вимог опонента зменшує рівень своїх домагань і готова йти на поступки, формується відчуття певного приниження і незадоволення, які у майбутньому можуть стати латентними джерелами нового конфлікту.

Нарешті, по-третє, можливе з будь-яких причин посилення позицій тієї сторони, що виявлялася слабшою, на підставі закономірності аналізованого характеру антагоністичної взаємодії неминуче призведе до послаблення позицій її раніше більш сильного опонента, і конфлікт перейде у нову стадію свого розвитку. Іншими словами, остаточну «перемогу» в ньому отримати буде неможливо жодній із сторін.

*Паралельно-перехресний характер взаємодії* конфліктуючих сторін, механізм якого відображає рис. 1, в, самим Беловим був сформульований у вигляді такого закону: «якщо при змінах станів одного з двох взаємодіючих у замкненому просторі елементів спостерігаються зміни іншого, то ці зміни є такими, що зумовлюють усунення змін у першому елементі» [4, с. 608]. Безперечно, будь-який конфлікт відбувається не у вакуумі, не у якомусь замкненому, ізолюваному просторі, однак характер взаємодії між сторонами, близький до описаного у цьому законі, в реальній дійсності також має місце.

Більш того, на наше глибоке переконання, яке цілком підтверджується життєвим досвідом і тривалою педагогічною та управлінською практикою, при належному керуванні процесами формування психологічного клімату та взаємовідносин між людьми в колективі такий характер взаємодії можна цілеспрямовано створювати. І він повинен ставати неодмінним елементом корпоративної культури й одним з характерних атрибутів колективу. Якщо керівник при здійсненні своєї управлінської діяльності о колективі виходить з її логіки, тобто спирається на закономірності самоорганізації, саморозвитку і самоуправління колективу як специфічної соціальної системи, паралельно-перехресний характер взаємодії складатиметься й підтримуватиметься майже автоматично. Колектив же буде нагадувати живий організм, який звичайно сам бореться зі своїми хворобами.

В такому разі динаміка можливого конфлікту розвивається за найбільш сприятливим для його врегулювання сценарієм. Дійсно, виникнення ситуації,

коли за якихось причин цілком природні відмінності у цілях, прагненнях та інтересах працівників *A* і *B* загострюється і трансформуються в суперечності, характер взаємодії між ними ускладнюється. Однак доміантними в ній все ж лишаються спільна діяльність і пов'язані з нею спільні інтереси і дотримання норм і вимог корпоративної культури. Вони істотною мірою впливають на процес цієї трансформації і якщо конфлікт і виникає, то неантагоністичний. У філософському словнику за редакцією А. П. Алексеєва зазначається, що «антагоністичні та неантагоністичні конфлікти – характеристика зрілості різних сфер досвіду: віри, пізнання, моралі, мистецтва, політики та управління» [6, с. 166]. Зрілість же цих сфер досвіду і забезпечує формування корпоративної культури і сприятливого психологічного клімату та неухильне дотримання всіма членами колективу їх норм і вимог.

В результаті між ними і складаються взаємовідносини паралельно-перехресного типу. Їх проявом в конфліктних ситуаціях стає такий розвиток подій. Посилення домагань однієї сторони спочатку змушує іншу сторону йти на певні поступки, однак це на перший погляд послаблення її позицій в силу традицій і норм культури, що встановилися у колективі, та характеру взаємовідносин між сторонами призводить до зниження рівня домагань сторони, що виступала ініціатором конфлікту. Це зниження, у свою чергу, веде до зростання рівня домагань іншої сторони, практично до відновлення статус-кво. У цій ситуації сторонам стає зрозумілою безглуздість конфлікту, і вони йдуть на примирення, усуваючи певні другорядні обставини, що могли ставати приводом загострення суперечностей, та спільно здійснюючи пошук їх глибинних причин з метою їх подолання.

Отже, такий характер динаміки конфлікту підносить взаємовідносини між сторонами на новий рівень, а сам конфлікт стає конструктивним. При цьому в колективі формуються нові, більш адекватні його завданням спільні для всіх чи принаймні для переважної більшості працівників цілі, прагнення та інтереси, усвідомлюються нові життєві цінності. До речі, однією з них стає ціннісне сприйняття людьми своєї приналежності до цього колективу й відповідне відчуття гордості. Відтак посилюється той самий паралельно-перехресний характер взаємовідносин між ними, який перетворюється на потужний чинник позитивної самоорганізації колективу та раціонального розв'язання можливих суперечностей і конфліктних ситуацій, на один із чинників успішного розвитку.

У зв'язку з цим вважаємо доречним навести підхід до трактування поняття конфлікту авторами філософського словника соціальних термінів за редакцією В. П. Андрущенко. Вся історія розвитку цивілізації свідчить, за їх словами, «про постійне виникнення і розв'язання різноманітних соціальних конфліктів в різних галузях суспільного життя». Саме тому соціальний конфлікт «виявляється не відхиленням від норм, а нормою відносин людей у соціумі, формою

відновлення (і заміни) пріоритетів системи інтересів, потреб, суспільних відносин» [7, с. 375-376].

Іншими словами, конфлікт потенційно може виступати і часто дійсно виступає важливою передумовою суспільного розвитку, одним із чинників цього та його проявів. Однак для того, щоб він виконував саме такі функції, а не виникав із-за якихось дрібниць та не відволікав сил, енергії й часу людей на дрібниці, необхідно формувати відповідну систему взаємовідносин між людьми в кожній соціальній системі, формувати в ній високу професійну культуру і культуру управління нею. Норми і вимоги цієї культури, у свою чергу, сприятимуть зміцненню паралельно-перехресних взаємовідносин між людьми, а отже й подальшому підвищенню рівня життєздатності колективу, утворюючи своєрідний зворотний зв'язок (рис. 2). В результаті може помітно знижатися його конфліктогенність.

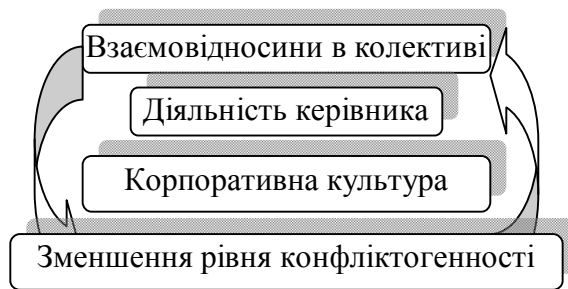


Рис. 2. Зв'язок корпоративної культури і характеру відносин в колективі

Але й це ще не може виступати стовідсотковою гарантією уникнення безглузких конфліктів через потужний вплив на ситуацію суб'єктивних чинників і таємниць людської психіки, які так до кінця ніколи й не можуть бути пізнаними. Тому навіть при наявності загальних закономірностей кожен конфлікт має розглядатися як унікальне явище і до його розв'язання треба шукати індивідуальний підхід, формуючи, а в необхідних випадках навіть переформатуючи характер взаємовідносин між його учасниками. Адже саме він дає можливість забезпечити сприятливу динаміку протікання конфлікту при одночасному успішному розв'язанні суперечностей, що його викликали. Однак для цього необхідна висока загальна і суто професійна управлінська культура керівника, адекватний ситуації стиль керівництва.

**Висновки.** Виконане дослідження дає нам вагомі підстави впевнено стверджувати, що, по-перше, сама можливість виникнення конфлікту, його характер і динаміка істотною мірою залежать від типу тих домінуючих взаємовідносин, які складаються в даному колективі між працівниками як потенційними сторонами конфлікту. Сам же цей тип є достатньо складним утворенням, його визначають не тільки індивідуальні психологічні риси і якості учасників, а й система життєвих цілей і цінностей, психологічний клімат в колективі, но-



рми і вимоги корпоративної культури організації, а також стиль управління, використовуваний керівником.

По-друге, найбільш доцільним виявляється такий тип взаємовідносин в колективі, який характеризується паралельно-перехресною взаємодією між працівниками, що робить цей колектив подібним живому організму завдяки притаманним йому системним властивостям самоорганізації, самоуправління та саморозвитку. У такому випадку значну частину суперечностей вдається урегулювати без істотного їх загострення та переростання у фазу руйнівного конфлікту з важкими і непередбачуваними наслідками.

По-третє, для запобігання й уникнення конфліктів і забезпечення більш м'якої динаміки його розвитку та наступного подолання у разі, коли він все ж виникає, формування сприятливого психологічного клімату та ефективної системи взаємовідносин між працівниками необхідна постійна і наполеглива діяльність керівника, спрямована на прищеплення їм спільних цілей, відчуття колективу і почуття гордості за приналежність до нього. З цією метою необхідно створювати умови для можливості максимальної професійної та особистісної самореалізації кожного працівника.

Таким чином, можливості виникнення конфлікту в колективі, динаміка його розвитку і подолання істотною мірою залежить від типу і характеру взаємовідносин між працівниками. Тому одним з найважливіших завдань для керівника має стати зосередженість на формуванні найбільш раціональних паралельно-перехресних зв'язків як одного з елементів і фундаментальних основ корпоративної культури, які забезпечують функціонування організації як живого дієздатного організму.

**Список літератури:** 1. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Київ-Чернівці, 1995. – 215 с. 2. Гірник А. М. Основи конфліктології: Навч. посібник. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – 222 с. 3. Пазиніч С. М., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В. Конфліктне спілкування у творчому середовищі. – Харків: ХДАДМ, 2010. – 100 с. 4. Белов Н. А. Возрастная изменчивость как следствие закона взаимодействия частей организмов // Вопросы изучения и воспитания личности. – Пб.: Госиздат, 1922. – № 4-5. – С. 600-625. 5. Петрушенко Л. А. Концепция параллельно-перекрестного взаимодействия [«Закон замкнутых пространств»] и философские взгляды русского физиолога Н. А. Белова // Организация и управление: Сборник. – М.: Наука, 1968. – 163-186. 6. Краткий философский словарь / Под ред. А. П. Алексеева. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Проспект, 2001. – 496 с. 7. Філософський словник соціальних термінів / Під заг. ред. В. П. Андрущенко. – Харків: Корвін, 2002. – 672 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Slovník-dovídník terminív z konfliktologíi / Za red. M. I. Piren, G. V. Lozhkina. – Kíiv-Chernivci, 1995. – 215 s. 2. Girknik A. M. Osnoví konfliktologíi: Navch. posibnik. – K.: Vid. díim «Kíievo-Mogiljans'ka akademija», 2010. – 222 s. 3. Pazinich S. M., Ponomar'ov O. S., Pidbuc'ka N. V. Konfliktne spilkuvannja u

tvorchomu seredoviwi. – Harkiv: HDADM, 2010. – 100 s. 4. Belov N. A. Vozrastnaja izmenchivost' kak sledstvie zakona vzaimodejstvija chastej organizmov // Voprosy izuchenija i vospitanija lichnosti. – Pb.: Gosizdat, 1922. – № 4-5. – S. 600-625. 5. Petrushenko L. A. Konceptija parallel'no-perekrestnogo vzaimodejstvija [«Zakon zamknutyh prostranstv»] i filosofskie vzgljady russkogo fiziologa N. A. Belova // Organizacija i upravlenie: Sbornik. – M.: Nauka, 1968. – 163-186. 6. Kratkij filosofskij slovar' / Pod red. A. P. Alekseeva. – Izdanie 2-e, pererabotannoe i dopolnennoe. – M.: Prospekt, 2001. – 496 s. 7. Filosofskij slovník social'nih terminiv / Pid zag. red. V. P. Andruwenka. – Harkiv: Korvin, 2002. – 672 s.

О. С. Пономарьев

### **ВПЛИВ ХАРАКТЕРУ ВЗАЄМВІДНОСИН МІЖ СТОРОНАМИ КОНФЛІКТУ НА ЙОГО ДИНАМІКУ**

Проаналізовано особливості виникнення і розвитку конфлікту в умовах трьох можливих варіантів взаємовідносин між працівниками організації як потенційними сторонами конфлікту. Розглянуто динаміку конфлікту при синергетичному, антагоністичному та паралельно-перехресному характері відносин між його сторонами. Показано, що останній їх тип є найбільш сприятливим і тому необхідно його розвивати при формуванні корпоративної культури.

А. С. Пономарев

### **ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ СТОРОНАМИ КОНФЛИКТА НА ЕГО ДИНАМИКУ**

Проанализированы особенности возникновения и развития конфликта в условиях трех возможных вариантов взаимоотношений между работниками организации как потенциальными сторонами конфликта. Рассмотрена динамика конфликта при синергетическом, антагонистичном и параллельно-перекрестном характере отношений между его сторонами. Показано, что последний их тип является наиболее благоприятным и поэтому необходимо его развивать при формировании корпоративной культуры.

S. Ponomaryov

### **INFLUENCING OF TYPE OF INTERRELATIONS BETWEEN PARTIES OF CONFLICT ON ITS DYNAMICS**

The features of origin and development of conflict are analysed in the conditions of three possible variants of mutual relations between the workers of organization as potential sides of conflict. The dynamics of conflict is considered at synergetic, antagonistic and parallel-cross character of relations between his sides. It is shown that their last type is most favorable and поэтому is needed to develop him at forming of corporate culture.

*Стаття надійшла до редакції 27.05.2011*