

КОНФЛІКТНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИХКОЇ ОСОБИСТОСТІ

Т. Тушевська, асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет

Соціальне середовище, в межах якого функціонує сучасна особистість, характеризується високим рівнем мінливості та структурної невизначеності, що зумовлює зростання психоемоційного навантаження у процесі повсякденної життєдіяльності. Для значної частини населення України переживання стресових станів набуває не ситуативного, а кумулятивного характеру. За даними ЮНІСЕФ близько 47% українців зазнали високий рівень стресу у 2025 році [1]. Стресові стани чинять негативний вплив не тільки на міжособистісної комунікації, а й порушують професійну взаємодію. У цьому контексті стрес виступає як системний фактор, що впливає на когнітивну, емоційну та поведінкову регуляцію індивіда.

Зростання соціальної напруженості, ускладнення комунікативних практик та інтенсифікація інформаційних потоків формують умови, за яких міжособистісна взаємодія дедалі частіше набуває конфліктогенного потенціалу. Незначні розбіжності у ціннісних орієнтаціях, інтерпретації подій або очікуваннях щодо поведінки інших учасників взаємодії можуть актуалізуватися та переходити у площину відкритого або латентного конфлікту. Таким чином, конфліктність постає як імовірнісний результат підвищеної соціально-психологічної напруги в умовах нестабільного комунікативного середовища.

Конфлікти у такому розумінні слід розглядати як закономірний феномен соціальної взаємодії, що виникає внаслідок об'єктивної суперечливості інтересів, потреб та когнітивних схем учасників комунікації. Вони можуть набувати різних форм та функціонують як механізм виявлення й артикуляції прихованих протиріч у соціальних системах.

Особливого значення конфліктні процеси набувають у професійному середовищі, де взаємодія індивідів регламентується організаційними структурами, розподілом функціональних ролей та необхідністю досягнення спільних результатів у межах обмежених ресурсів і часових рамок. У таких умовах конфлікти можуть виникати як наслідок рольових дисфункцій, конкуренції за ресурси, неоднорідності професійних установок або різного рівня інтерпретації управлінських завдань. Вони істотно впливають на характер групової динаміки, якість комунікаційних процесів та загальну ефективність організаційної взаємодії.

Конфліктна взаємодія створює умови підвищеного психологічного навантаження, що активізує адаптаційні ресурси особистості. У процесі конфлікту відбувається інтенсивна когнітивна та емоційна обробка ситуації, що сприяє розвитку рефлексивності та саморегуляції.

Конструктивні конфлікти стимулюють формування таких якостей, як:

- емоційна стійкість і контроль імпульсивних реакцій;
- здатність до аналізу альтернатив і прийняття рішень у невизначених умовах;
- розвиток емпатії та розуміння позицій інших учасників взаємодії;
- підвищення рівня комунікативної компетентності.

Таким чином, конфлікт виступає не лише як загроза, але і як механізм особистісного зростання за умови його конструктивного опрацювання.

У командному середовищі конфлікти мають подвійний вплив. З одного боку, вони можуть знижувати продуктивність через порушення комунікації, виникнення напруженості та зниження довіри. З іншого боку, за умов належного управління конфлікт стає джерелом інновацій, критичного мислення та переосмислення робочих процесів. У зв'язку з цим постає необхідність більш глибокого теоретичного осмислення не лише деструктивних і конструктивних наслідків конфліктної взаємодії, але й її довгострокового впливу на адаптаційні та трансформаційні можливості соціальних систем. Особливої уваги потребує аналіз тих

механізмів, завдяки яким індивіди та команди не лише реагують на конфліктні ситуації, а й використовують їх як ресурс розвитку. У цьому контексті доцільним є звернення до теоретико-прикладних підходів, що описують здатність систем посилювати свої характеристики під впливом стресових і конфліктних факторів.

Одним із таких підходів є концепція антикрихкості (Antifragility), автором якої є американський науковець ліванського походження Насім Талеб. У своїй книзі «Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті» він зазначає, що складні системи, в т.ч. і особистісну структуру, доцільно свідомо піддавати стресу, в результаті чого в них з'являється нова набута якість, яка може зробити цю систему сильнішою [2]. Всім складним системам по суті властива антикрихкість, бо вони вижили, тому позбавляючи ці системи динамічності та закриваючи її від загроз зі сторони зовнішнього світу їх можна зруйнувати [3]. В результаті такі системи втрачають здатність до адаптації, поступово деградують і виявляють тенденцію до функціонального занепаду аж до повної дезінтеграції та визначаються як крихкі. Натомість антикрихкі системи характеризуються здатністю отримувати переваги та розвиватися в умовах волатильності, випадковості та структурної невизначеності [4].

Отже, поняття антикрихкості передбачає здатність системи не лише витримувати стресові впливи, але й покращувати свої характеристики під їх впливом. У контексті особистості це означає формування здатності до навчання через помилки, конфлікти та кризові ситуації.

Характеристики антикрихкої особистості: високий рівень гнучкості; готовністю до змін і відносний комфорт у невизначеності; здатність до саморефлексії та коригування поведінки; орієнтація на розвиток, а не на уникнення труднощів. На рівні команди антикрихкість проявляється у здатності трансформувати конфлікти у джерело інновацій, покращення комунікаційних процесів та підвищення загальної ефективності діяльності.

Формування особистості із антикрихкою конституцією вимагає комплексного та системного підходу, який передбачає реалізацію наступних напрямків:

- розвиток компетентності працівників у розпізнавання та аналізі конфліктів;
- впровадження тренінгів з емоційного інтелекту та стрес-менеджменту;
- навчання конструктивним тактикам та стратегіям вирішення конфліктів та стійкості до конфліктогенів;
- формування відкритої комунікації та налагодження системи зворотного зв'язку;
- акцент на ролі керівника як фасилітатора, а не лише адміністратора процесів.

Реалізація вказаних заходів створює підґрунтя для комфортного організаційного середовища, де панує розуміння, що конфлікт не є загрозою, а потужний ресурс розвитку та формування антикрихкості.

Таким чином, антикрихкість як нова парадигма розвитку особистості та організацій дозволяє переосмислити роль конфлікту: від джерела деструкції до джерела зростання, навчання та інноваційного розвитку.

Список літератури

1. MIND FRAMES: УЯВЛЕННЯ УКРАЇНЦІВ ПРО ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ТА ПСИХОЛОГІЧНУ ПІДТРИМКУ КРІЗЬ ПРИЗМУ СТІЙКОСТІ. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/54291/file1> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ: Наш Формат, 2023. 400 с.
3. Пенцак Є. Книга: дослідження «антикрихкості» URL: https://lb.ua/economics/2014/05/21/266991_doslidzhennya_antikrihkosti.html (дата звернення: 15.04.2026).
4. Munoz, A., Billsberry, J. & Ambrosini, V. (2022) Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. International Journal of Management Reviews. 24:181–187. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12289> (дата звернення: 15.04.2026)