

РОЗДІЛ 3.

СВІДОМИЙ ГРОМАДЯНИН ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВ'ЯЗАННІ КОНФЛІКТІВ

3.1. Системи управління конфліктами як основа формування сучасного свідомого громадянина

Сучасне суспільство – це складна, динамічна, цілісна система. Раціональне розуміння причин його виникнення, закономірностей розвитку і функціонування не може бути повним та всебічним без глибокого проникнення в сутність і зміст суперечностей, притаманних цьому суспільству. Такі суперечності є внутрішнім джерелом його розвитку, але й нещастям для людей, коли переходять у форму громадянської війни чи революції.

Як свідчать факти, з кожним роком розширюється спектр та зростає кількість кризових явищ в українському суспільстві, спостерігається загострення економічних, політичних, релігійних конфліктів. [10]

Конфлікти складають основну частину життя людини, групи осіб суспільства тощо. А отже, для їх розв'язання та попередження потрібно виробити ефективний механізм управління конфліктами. Розробкою саме такого механізму, а також інших питань виникнення, попередження та подолання конфліктів займається наука конфліктологія. [11]

Конфліктологія вивчає багато аспектів виникнення розвитку та вирішення конфліктів. Такими аспектами є середовище виникнення, причини виникнення конфліктних ситуацій, шляхи розвитку конфліктів, їх причини, та сутність. Також, одним із аспектів, який регулює конфліктологія є система управління конфліктами та її складові.

Управління конфліктами – це визначення можливих зон виникнення конфлікту та зниження конфліктного потенціалу соціальних груп.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігти деструктивним конфліктам, тобто таким і сприяти адекватному та ефективному розв'язанню конфліктів.

Отже, управління конфліктами є однією з основних напрямків вивчення конфліктології, так як вона вивчає саме середовище виникнення та розвитку конфлікту. А також процес управління конфліктами включає в себе таку стадію, як зниження конфліктного потенціалу у суспільному середовищі. Тобто, цей процес створює умови для уникнення, запобігання та швидкого та успішного розв'язання конфліктів. [12]

Управління конфліктами побудоване на певних принципах, таких як осмислення конфлікту, відпрацювання конфліктного менеджменту, вироблення механізму стримування конфліктів, створення технологій управління конфліктом та інші.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт.

З цього бачимо, що основна мета управління полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам, тобто таким, що дестабілізують суспільні відносини, руйнують суспільні відносини між його членами, і сприяти адекватному та ефективному розв'язанню конструктивних конфліктів, тобто тих, що на відміну від деструктивних навпаки призводять до позитивних наслідків конфлікту, тобто таких, що сплочують колектив, суспільство тощо [1, с. 456].

До основних ознак конструктивних конфліктів належать не тільки створення позитивних наслідків конфлікту, але й запобігання негативним наслідкам, що проявляється у:

- Підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, яка знаходить своє відображення у профілактиці конфліктних ситуацій, запобігання конфліктам, плануванні заходів із профілактики та запобігання конфліктним ситуаціям;

- Усунення деструктивних конфліктів, яке відображується у виборі правильних методів розв'язання конфліктів, прийнятті та реалізації управлінських рішень на різних етапах зародження конфлікту, стимулювання конструктивної поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. [13]

Розглянувши ці положення, можна зробити висновок, що прозв'язання конфліктів залежить від стабільної діяльності організації,

суспільства, їх керівних органів. Саме на ці органи покладаються функції регуляторів конфліктних ситуацій. Поряд з цим можна виділити такі основні характеристики діяльності цих органів влади колективу чи суспільства: функції, види діяльності, зміст управління конфліктом.

Так, вони виконують такі функції:

- Усунення причин суперечностей;
- Встановлення вірогідності зіткнень інтересів різних груп;
- Визначення масштабів негативних та позитивних наслідків;
- Розробляє цілі, найбільш ефективні способи та методи їх досягнення, забезпечує реалізацію цих цілей, аналізує їх результати.

Управління конфліктами є дуже складним процесом, який включає в себе такі види діяльності:

- Профілактика та запобігання виникненню конфлікту та конфліктної ситуації;
- Діагностика та регулювання конфлікту;
- Прогнозування розвитку конфлікту;
- Встановлення основних правил поведінки учасників конфлікту для успішного його подолання;
- Оцінка функціональної спрямованості конфлікту;
- Розв'язання конфлікту та ін.

До змісту управління конфліктом належать такі процеси: прогнозування, запобігання, діагностика, регулювання, розв'язання. Ці процеси пов'язані з етапами виникнення та розвитку конфлікту. Тобто, кожен з цих процесів відповідає певному етапу.

Розглянемо кожний процес регулювання конфлікту окремо.

Прогнозування конфлікту - найважливіший вид діяльності суб'єкта управління, який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми з урахуванням їх психологічних, індивідуальних та інших особливостей. [14]

Запобігання виникненню конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту. Конфліктам можна запобігти здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Ця стадія ґрунтується на результатах прогнозування конфлікту.

Стимулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Цей вид доцільно використовувати лише в конструктивних конфліктах. Засобами стимулювання конфліктів можуть бути: винесення проблемного питання на публічне обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

Регулювання конфлікту – особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у сторону розв'язання. [15]

Розв'язання конфлікту – заключний етап в процесі управління конфліктом, який забезпечує завершення конфлікту. У свою чергу розв'язання може поділятися на повне та неповне, що залежить від умов, засобів та способів, які використовуються при управлінні конфліктом. Якщо ці засоби були підібрані правильно, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, то конфлікт через деякий час відродиться знову [2, 124].

Управлінська діяльність передбачає різні етапи з управління конфліктом.

Перший етап: визнання реальності конфлікту сторонами, або його однією стороною.

Другий етап: легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами учасниками конфлікту щодо визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

Третій етап: інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Тобто інституціоналізація конфлікту є створенням певного механізму регулювання конфлікту, тобто чіткої процедури врегулювання кожного конкретного конфлікту, яка відбувається на певних принципах та за допомогою певних технологій. Технології можуть бути: інформаційні, комунікативні, соціально – психологічні, організаційні тощо. [16]

Основною перевагою інституціоналізації конфлікту є те, що такий конфлікт, на відміну від неінституціоналізованого є у будь-якому випадку передбачуваним, таким, за розвитком якого можна прослідкувати. А передбачуваність конфлікту – це перший крок до його

осмислення і до управління ним. У той час як неінституціоналізований конфлікт характеризується відсутністю будь-яких рамок, правил, форм організації. Він не піддається контролю і є по суті некерованим.

Інституціоналізація конфліктної взаємодії обов'язково передбачає вирішення питання про гідність та відповідність норм і правил, за якими розвивається конфлікт. Норми і правила виражають міру прийнятності його виникнення, відповідності загальноприйнятим канонам, законам, моралі, порядку тощо.

Проблема інституціоналізації процедури зводиться не лише до форм її здійснення, а й до визначення та забезпечення волі, добровільної згоди, готовності людей дотримуватися правил поведінки. А якщо закон не відповідає деяким вимогам та умовам він стає нелегітимним. Таким чином, наступним етапом є інституціоналізація конфлікту, тобто приведення його у відповідність з вимогами, які встановлені у суспільстві.

Також, до процесу інституціоналізації конфліктної взаємодії входять такі етапи:

- Структурування груп – конфліктерів, тобто вирішення питання відповідності поведінки з носіями протилежних інтересів. Якщо групи не структуровані, то тут, наявність інтересів фіксується об'єктивно, але нечітке виявлення суб'єкта не дозволяє оптимізувати конфлікт, а в перспективі варто очікувати його загострення.

Якщо ж групи конфліктерів структуровані, то з'являється можливість виміру їх конфліктного, у тому числі й силового їх потенціалу. Це, у свою чергу дозволяє встановити неформальну ієрархію впливу в групі, що ефективно стримує ескалацію конфлікту. Уміле структурування груп конфліктерів дозволяє краще осмислити конфліктну ситуацію, що сприяє формуванню передумов для раціонального управління конфліктом.

- Редукція конфлікту, тобто поступове послаблення його за рахунок поступового переведення на інший рівень. В якості вихідного інструменту доцільно використовувати шкалу можливих рівнів напруженості конфлікту.

Отже, підсумовуючи все сказане, можна сказати, що на етапі інституціоналізації конфлікту створюються певні механізми та моделі управління конфліктами. В залежності від того чи є управління

зовнішнім чи внутрішнім процесом створюються різні алгоритми діяльності керівника для врегулювання конфліктної ситуації. Одним з видів алгоритму може бути такий:

- Вивчення причини виникнення конфлікту – тобто спостереження, аналіз результатів діяльності, вивчення документів та ін.
- Обмеження кількості учасників – робота з лідерами в мікрогрупах, перерозподіл функціональних обов'язків, заохочення чи покарання тощо.
- Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів – опитування експертів, залучення психолога, переговорний процес тощо.
- Ухвалення рішення – використання адміністративних, педагогічних та інших методів.

Міжособистісні конфлікти — окремий випадок взаємодії людей у процесі їхнього спілкування та спільної діяльності. Найбільш очевидні вияви міжособистісних конфліктів — через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист. У кожному міжособистісному конфлікті є два або кілька учасників і певна ситуація їхньої взаємодії. Як утриматися від агресії? Існують три способи зняття агресії — пасивний, активний і логічний. Подаємо стисло їх характеристику. Пасивний спосіб полягає в тому, щоб “поплакатися”. Активний спосіб — це спосіб, який проявляється у дії. Логічний спосіб полягає в тому, щоб працею думки вгамувати емоції. Подолання егоїзму теж потребує свого прийому. Найбільша перемога особистості над егоїзмом та, яку отримує егоїст над собою, коли він усвідомлює, яке зло він робить собі такою поведінкою. Його не люблять, йому не співчують, з ним не спілкуються тощо. Для визначення причин конфліктів потрібен всебічний і глибокий аналіз як дій, позицій, психологічних особливостей його учасників, так і обставин, які виникли в ситуації їхньої взаємодії [3, с. 315].

Які ж причини конфліктів? У психологічній, конфліктологічній, науковій літературі вирізняють такі причини:

- інформаційні (неточні факти, чутки, запізніла інформація тощо);
- фактори поведінки (прагнення до зверхності, прояв агресивності, егоїзму);
- фактори відносин (незадоволення взаємодією сторін);

- ціннісні фактори (принципи, що проголошуються чи заперечуються, яких ми потребуємо або уникаємо);

- структурні фактори (влада, політичні партії і течії, релігія, право тощо). Однак у реальному житті, як правило, “чисті” конфлікти, тобто зумовлені тільки однією групою причин, трапляються досить рідко. Міжособистісні конфлікти можна класифікувати:

- за сферами існування;
- за ефектом і функціональними наслідками;
- за критерієм реальності або правдивості тощо.

Більшість конфліктогенів можна зарахувати до одного з трьох запропонованих типів:

- прагнення до зверхності;
- прояв агресивності;
- прояв егоїзму.

Прагнення до зверхності може проявитися через:

- зверхність (наказ і загроза, критика, насмішка, сарказм);
- зверхність у доброзичливості (“не ображайтеся”, “заспокойтеся”, “невже ви не розумієте”, “ви мудра людина, але такий вчинок (дія) ...” тощо;

- вихваляння, розмови про свої успіхи (наявні й надумані);
- категоричність, безапеляційність, вияв надмірної впевненості у своїй правоті;

- нав’язування своїх порад (давайте пораду лише тоді, коли вас просять);

- перебивання розмови співрозмовника (наче ваші думки цінніші, ніж думки інших);

- приховування інформації стосовно роботи або передача її певним особам;

- жартування з окремих осіб у колективі;
- обманювання всіх або окремих осіб;
- нагадування про якусь неприємну для співрозмовника ситуацію;
- перекладання відповідальності на інших людей тощо.

Прояви агресивності:

- природна агресивність, коли людина не може жити без сварки (частіше жінки);

- людина з підвищеною агресивністю (конфліктоген) часто вирішує свої внутрішні проблеми за рахунок оточення;
- людина з агресивністю нижче середньої ризикує домогтися в житті менше, ніж заслуговує;
- ситуативна агресивність (фрустрація).

Пам'ятаймо, що агресивність нерідко стимулює невроз та інші психічні розлади. [17]

Конфлікт – це психічний стан, зумовлений переживанням суперечностей, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціально-політичного або особистого життя. Конфлікти “створюються” людьми, вони – його сторони й учасники, як та сила, яка може і прагне побачити в його діях динаміку суспільного прогресу. Протягом свого існування людство мало справу з різними типами конфліктів. Особливо гостро вони виявляються в нестабільних середовищах, у перехідні періоди. Яка ж їхня природа? Які причини виникнення? Чи можна уникнути конфліктів? Чи існує механізм їх попередження та розв'язання? Ці та безліч інших питань завжди цікавили й цікавлять учених, політиків, психологів, соціологів, свідомих громадян. На практиці політикам постійно доводилось мати справу з конфліктними ситуаціями різних рівнів. Від того, який вихід із цих ситуацій вони знаходили, часто залежали долі тисяч і мільйонів людей, долі країн, урядів, не кажучи вже про долю самих політиків. Тому ми маємо право визначати й саму політику як діяльність, спрямовану на попередження та розв'язання конфліктів економічного й соціальнополітичного характеру, як систему розв'язання конфліктів, виходу з конфліктних і кризових ситуацій суспільного розвитку, недопущення катастроф, які людство спостерігало останнім часом у Чечні, Дагестані, Югославії, Придністров'ї та інших “гарячих” точках планети. З 1991 по 1999 р. відбулося понад сто тридцять збройних конфліктів. Сотні різних незбройних конфліктів відбуваються як у демократичних суспільствах, так і в суспільствах перехідного типу. Слід зазначити, що на Заході дослідження конфліктів є одним із важливих напрямків роботи провідних наукових центрів. Наприклад, у США цією проблемою займаються такі університети, як Гарвардський, Вісконсинський, Джорджтаунський, Мічиганський, Сіракузький та ін. Їхні дослідження фінансуються фондами Форда, Карнегі, Національним

інститутом розв'язання конфліктів при університеті Дж. Мейсона. Ведуться не тільки теоретичні пошуки, а й пошук можливостей їх практичного втілення. Крім того, тут навчаються практично вести переговори, суперечки і бути посередником у конфлікті. Нині конфліктологічна проблематика досить інтенсивно почала розроблятися в Україні, зокрема в Інституті соціології НАН України, Інституті соціології ім. Г. С. Сковороди, Українському науково-дослідному інституті проблем молоді, Національному інституті стратегічних досліджень, Міжрегіональному інституті глобальної і регіональної безпеки, Військовому гуманітарному інституту НАОУ та інших. І це тільки початок. Попереду розробка багатьох проблем теоретичної та прикладної конфліктології. [18]

Першочерговим завданням є освоєння українськими політиками, державними службовцями певних знань з теорії конфліктів, технології їх розв'язання, попередження у зв'язку з управлінськими ролями. Нинішній етап державотворення в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою і законодавчою владами, партіями, окремими політичними лідерами, фракціями в парламенті, апаратами Президента й уряду, між центральною і місцевою владами, різними прошарками населення. Словом, конфлікт — соціальний феномен. Приміром, конфліктність у процесі формування політичної системи зумовлена багатьма чинниками, зокрема зміною суспільних відносин, формуванням нових соціальних структур, утвердженням і формуванням нової політичної еліти, яка нестримно прагне до влади, але не знає, що з нею робити, тощо. Нині в українському суспільстві відбувається зміна ціннісних орієнтацій, усвідомлення та формування особистісних, групових, національних інтересів, утверджується відкрите суспільство, руйнуються старі і створюються нові схеми легітимізації тощо. Політичні відносини складаються так, що влада або причетність до неї відкривають величезні можливості для таких людей, що обертається для суспільства багатьма негараздами. У перехідні періоди в суспільстві здійснюється руйнація системи ціннісних орієнтацій, відбувається зміна рабської психології меншовартості на психологію державного народу. Ця руйнація не може відбуватися безконфліктно, без радикальних змін — особистісних і політичних. Корупція, яка спостерігається в усіх

гілках влади, — це теж проблема конфліктності, що потребує серйозного вивчення і дій у рамках правового поля [4, с.488].

Тепер – детальніше про головні причини конфліктів.

Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. 75 – 80 % міжособистісних конфліктів породжуються матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

Розходження в цілях між різними підрозділами організації виникає досить часто. Наприклад, патронатна служба в суді зацікавлена у зосередженості на опрацюванні нормативно-правової бази та підготовці проектів рішень, у той час як інші відділи апарату суду потребують їх більшої залученості в організацію роботи суду в цілому. Виникає об'єктивна причина для конфлікту. [19]

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці. Так, неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому. Наприклад, секретар судового засідання має вчасно подати справи до канцелярії. Однак якщо секретарі канцелярії перевантажені, то вони не зможуть прийняти усе вчасно. У результаті може виникнути конфлікт та взаємні звинувачення. Так само конфлікт може виникнути, коли працівник відділу прийому громадян та надання інформаційних послуг, робоче місце якого знаходиться у холі суду, не має ким себе замінити на час обідньої перерви. Хтось має відповідати на дзвінки і т. д., однак працівник теж хоче і має право на перерву. [20]

До помилок управління відносимо рішення керівника, що можуть бути спричинені невірно обраним способом врегулювання виробничих ситуацій, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано

вирішувати проблеми, що існують у колективі. Щоб запобігати помилкам, керівникові слід навчатись, навчатись і ще раз навчатись. Читати книги, відвідувати управлінські тренінги, спілкуватися з досвідченими колегами та добре обдумувати свої рішення.

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання також сприяють виникненню суперечностей. Наприклад, перед проведенням атестації в одній з організацій до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв оцінювання та про майбутні зміни. У результаті з'явилося безліч негативних чуток та дискусій, постійних обговорень несправедливих критеріїв між співробітниками, що значно погіршило продуктивність роботи усього колективу. [21]

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні факти, чулки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

На усі об'єктивні чинники виникнення конфліктів найчастіше накладається дія цілого ряду суб'єктивних факторів, що коріняться в психологічних особливостях людей та в їх міжособистісній взаємодії. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

– порушення принципів управління керівником, що виявляються в його діях. Не можна не враховувати той факт, що часто джерелом виникнення конфлікту може бути керівник і його дії, особливо якщо він дозволяє собі особисті випадки, є злопам'ятним і недовірливим, привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії. Причинами конфлікту можуть стати також нестриманість менеджера, нездатність

правильно оцінити ситуацію та знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і почуття інших людей;

- неправильні дії підлеглих (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

- психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

- наявність у колективі так званих «важких людей» — «агресорів», «скаржників», «зануд»,.. котрі своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

- маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;

- невідповідність слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням, вимогам інших його членів [5, с. 207].

В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням. [22]

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів найбільш часто зустрічаються, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів.

Щоб розв'язати конфлікт, в основі якого лежать об'єктивні чинники, керівникові слід вирішувати конфлікт на рівні організації. Тобто оптимізувати існуючі функціональні взаємодії, налагоджувати «мости» між співробітниками, покращувати процедури, якими керується організація.

Соціально-психологічними джерелами конфліктів називають незбіг потреб та інтересів суб'єктів спілкування, цінностей і настрою, очікувань і намірів із дійсними вчинками партнера, неправильне оцінювання інтересів один одного. Соціально-структурні джерела суперечностей: влада, власність, рівень доходів, соціальний статус суб'єктів взаємодії. Організаційно-управлінські джерела включають

матеріально-технічну базу (недостатня чи застаріла), погане управління, неправильний розподіл обов'язків. Типи соціальних суперечностей:

- за походженням: об'єктивні, суб'єктивні, необхідні, випадкові;
- місцем у розвитку системи: основні та неосновні; – місцем у системі зв'язків: внутрішні та зовнішні;
- суттю і характером вирішення: антагоністичні й неантагоністичні; – впливом на розвиток: конструктивні й деструктивні.

Види соціальних суперечностей:

- за рівнем спільноти: мікросоціальні, макросоціальні, глобальні;
- змістом: економічні, політичні, міжетнічні, культурні, правові, моральні, релігійні.

Форми соціальних суперечностей:

- за етапами здійснення: виникнення, розгортання, вирішення;
- станом розвитку: гармонія, дисгармонія, конфлікт. По вертикалі політичні суперечності виникають між різними рівнями політичної системи (суспільство і влада). Суперечності цієї групи є одними з найбільш суттєвих у політичному житті суспільства. Вони безперервно вирішуються, але постійно відтворюються знову. У цьому безперервному процесі полягає поступальність політичного розвитку суспільства, вважає Р. Дарендорф. Однак цей розвиток, залежно від сутності характеристик конкретної політичної системи, може бути різним. У відкритих демократичних системах, що спираються на принципи розподілу влад, регулярну ротацію владних еліт шляхом усезагальних, прямих і таємних виборів, ця суперечність інституціалізована, тобто замкнена у визначену сукупність норм права, що регулюють її розв'язання зі збереженням основ політичних відносин між суб'єктами суперечностей. [23]

Кожна політична система пристосовує свій механізм розв'язання конфліктів до відповідних умов, що сформувалися в суспільстві й зовнішньому світі, менталітету народу, стану суспільної свідомості, нагальних управлінських потреб. Він опосередкований ідеологічними настановами правлячої верстви, панівним способом виробництва, рівнем відкритості (закритості) суспільства, характером соціальних зв'язків (пластичні чи ригідні), рівнем легітимності режиму тощо. Однак саме вміння толерантно і з увагою до всіх сторін конфлікту вирішувати такі проблемні ситуації є важливим елементом, способом

гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян

Конфлікти вирішує не лише держава, а й альтернативні політичні чи неполітичні інститути. Держава ж повинна втрутитись, якщо існує серйозна загроза інтересам людей, не залучених у конфлікт, панує насилля і беззаконня у масових масштабах. Держава має бути одним із механізмів саморегулювання суспільства, заснованого на політичній, економічній і духовній свободі індивіда. Демократія – особливий механізм, який функціонує відкритим зіставленням інтересів соціальних груп, верств населення, їх змагальності в галузі політичних відносин. У боротьбі за вплив на владу і участь у ній реалізуються інтереси певних осіб і груп суспільства. Політичні системи перехідного періоду, що поєднують несумісні принципи тоталітаризму і демократії, не в змозі створити ефективні механізми розв'язання соціальних суперечностей (не використовуються механізми терору, але не можливо досягти консенсусу). У таких суспільствах зростає важливість субкультур (чіткіше виявляються національні, релігійні, вікові, територіальні групи). У цьому випадку втрачається здатність вирішити їх проблеми і влада стає дедалі більш авторитарною (зростає роль армії, чим ослаблюється суспільство). Водночас відсутність легітимних механізмів урегулювання таких колізій створює загрозу, що держава (влада) використає наявний потенціал фізичного насилля. [24]

Отже, варто зазначити, що лише справжня, розвинута демократична і правова держава має численний набір ефективних методів вирішення конфліктів суспільства і влади без використання фізичного насилля, дискримінації, відкидання проблеми та інших елементів, що здатні лише поглибити протистояння, виступають проти людських прав, честі й гідності. Уміння вирішувати конфлікти є також і ознакою розвинутої суспільної свідомості, здатної спрямувати соціум на цивілізоване обстоювання своїх інтересів, а владу – до швидкого, але демократичного вирішення суспільних проблем. Саме потреба в оперативному реагуванні на спалахи протесту і незадоволення в суспільстві є ще однією дуже важливою причиною для влади необхідності розуміти суспільну свідомість й ефективно використовувати всі гуманні, етичні та демократичні важелі впливу на рівень розвитку суспільної свідомості, процес її гуманізації.

Перспективи розвитку організаційно-правового механізму державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (інституційний рівень) – це нова методологія діяльності органів влади та територіальна інституалізація регіональної профілактики та управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості (центри медіації, кабінети медіації та впровадження системи лінійних регіональних менеджерів на прикладі діяльності фіскальної служби). Соціально-психологічний механізм державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (комунікаційний рівень) передбачає розвиток таких перспективних напрямів взаємодії суб'єктів та об'єктів, як: соціальні комунікації, медіа-комунікації та громадські комунікації (регіональні проекти, центри психосоціального діалогу тощо).

На сьогодні в Україні триває процес становлення політичного простору, у якому колишня система політичних інститутів і зв'язків зруйнована, а нова ще не склалася. Цілком зрозуміло, що у такому перехідному стані починають виявлятися невдалі і нефіксовані раніше розбіжності між політичними й іншими формами соціально-владних контактів. Суспільство повинно прагнути до побудови моделі демократії, що базувалася б на роздумах, на умовах комунікації, практика прийняття рішень у якій спрямована на обговорення та дискусії. Діалогічні відносини, що визначають специфіку дискурсу, більш значущі, ніж пасивне сприйняття: вони вимагають відповіді, аргументації, заперечення суб'єктів дискурсу. Жодна теорія, ідеологія, точка зору не повинна володіти монополією на істинність, оскільки на перший план має виходити стратегія досягнення консенсусу у політичному дискурсі.

3.2. Свідомий громадянин в системі демократичної моделі розв'язання конфліктів

Конфлікти являють собою велику стихійну силу, зі значними деструктивними наслідками. Разом з тим можна і потрібно управляти їхнім розвитком і розв'язанням, належним чином діагностуючи динаміку розвитку конфлікту і виробляючи стратегію дій у конфліктній взаємодії. Аналіз динаміки конфлікту та формування стратегічного

плану дій передбачають принципове дотримання та забезпечення конкретних технологічних прийомів:

- осмислення конфлікту
- відпрацювання конфліктного менеджменту
- вироблення механізму стримування
- створення технологій управління конфліктом.

Осмислення реальності виникнення і процесуальності конфлікту неможливе без з'ясування його сутності, загальних понять і принципів. Поняття виявляються на основі аналізу конфліктної ситуації, умов і механізмів конфлікту, суб'єктів конфліктної взаємодії, зони конфлікту, претензій і домагань учасників конфлікту, їхніх пропозицій, рівня гостроти, ступеня можливості розв'язання та ін..

Успішність пошуку шляхів, засобів розв'язання і регулювання конфліктів та можливість зниження рівня соціальних деструкцій під час конфліктної взаємодії суттєво залежать від повного, всебічного, компетентного, професійного і, природно, об'єктивного розгляду інтересів та прагнень протилежних сторін.

Осмислення означає також з'ясування позитивного значення конфлікту у разі усвідомлення його учасниками протилежності їх інтересів. Без цього усвідомлення неможливо знайти вихід з конфліктної ситуації.

В основі будь-якого конфлікту знаходяться суперечності, які притаманні динаміці соціального розвитку. Осмислення передбачає розуміння того, що конфлікт забезпечує доведення суперечностей до тієї стадії, коли іншими засобами він не може розвиватися як протистояння протилежних сторін. У такому розвитку приховано величезну руйнівну силу, яку називають соціальною деструкцією [6, с. 172].

Раціональне управління об'єктивно надає конфліктному процесу таких форм, що сприяють мінімізації неминучих політичних, економічних, соціальних, моральних втрат. Урегулювання конфлікту можна розглядати як оптимізацію взаємовідносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації виграшу конфліктуючих сторін.

Так, аналізуючи все сказане можна визначити такі основні принципи:

- Об'єктивне дослідження причин виникнення конфлікту та його розвитку;
- осмислений підхід до управління та вирішення конфлікту;
- вибір найефективніших засобів для вирішення конфлікту;
- структуризація конфліктуючих груп для ефективного керування конфліктною ситуацією, та запобіганню деструктивним наслідкам конфлікту тощо.

І лише використовуючи ці принципи можна запобігти конфліктам, їх деструктивним наслідкам та негативним факторам, що роз'єднують колектив, спільноту, суспільство.

Однією з важливих рис організаційного процесу є конфліктна взаємодія, від якої значною мірою залежать особливості «мікроклімату» та розвитку будь-якого колективу. Відомо ж, що конфлікт є складною багаторівневою системою взаємодій, яка базується на певних суперечностях індивідів чи груп, що здійснюють різні рольові функції. Це повною мірою стосується і колективу публічної служби, якому властива складна сукупність конфліктних взаємодій різноманітного спрямування (горизонтальні, вертикальні, комбіновані тощо) [8, с. 28].

Конфлікт діагностується в структурному та функціональному відношеннях, в ситуаційному та позиційному аспектах, в якості статичного стану та динамічного процесу. І все це має пряме відношення до спонукання та розв'язання організаційних конфліктів.

Сучасне українське державотворення супроводжується виникненням конфліктних ситуацій між гілками влади, різними політичними силами та громадськістю, окремими політичними лідерами та суспільством, місцевою та центральною владою, між владою та народом. Безконфліктне державне управління неможливе, тому необхідність попередження і запобігання розвитку деструктивних конфліктів, які в більшості носять суб'єктивний характер, і вирішення в конструктивний спосіб об'єктивних протиріччя публічного управління, потребує наукового осмислення та розробки відповідних механізмів, які б дали можливість діагностувати їх на найбільш ранній стадії.

Основними видами організаційних (адміністративних) конфліктів є: міжособистісні (вертикальні чи горизонтальні); міжгрупові (між структурними підрозділами, групами співробітників в одному підрозділі, керівництвом організації та персоналом, адміністрацією та

профспілкою) та складні конфлікти за критерієм «особистість»-«група» (між керівником і колективом, між рядовим співробітником та колективом). До вже традиційних конфліктогенних напрямків в організації додаються і конфлікти за параметрами індивідуалізм/колективізм, дистанціювання від влади та наближення до влади, тяжіння до невизначеності чи уникнення невизначеності тощо. Не випадково Л. Крісберг визначає конфлікти як «складне явище, що включає безліч спірних питань і сторін, і кожна сторона водночас залучена також у безліч конфліктів» [9, с. 384].

Управління організаційними конфліктами відзначається гармонійною сукупністю методів та підходів, а також особливостями їхнього забезпечення та реалізації. Найперше, за нашою оцінкою, слід приділити належну увагу соціокультурному, соціокомунікативному, ціннісно-орієнтаційному, правовому, організаційному та інноваційному механізмам.

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії, цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може виступати як керівник, так і працівник, який виконує свої службові обов'язки. Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

Управління конфліктом - це цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань. Це і переведення його в раціональне русло діяльності людей, осмислене вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження протиборства рамками конструктивного впливу на суспільний процес.

У запропонованому визначенні потребує пояснення вказівка на цілеспрямований вплив в інтересах розвитку або руйнування соціальної системи. Справа в тому, що у функціональному плані конфлікти відрізняються суперечливістю.

Одні з них носять конструктивний характер і сприяють розвитку пов'язаної з ними соціальної системи за умови адекватної динаміки конфліктів.

Інші ж носять деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи. Тому суб'єкти соціального управління в залежності від відношення до конкретної соціальної системи можуть цілеспрямовано впливати на динаміку відбуваються в ній конфліктів у відповідності зі своїми інтересами.

Зауважимо, що питання використання деструктивних конфліктів у соціальній практиці можуть бути предметом вивчення окремої галузі конфліктології - деструктивної конфліктології.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами. Інакше кажучи, основна мета управління конфліктами буде полягати в тому, щоб запобігати деструктивні конфлікти і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

Важливо усвідомити особливості управління конфліктами:

1. На перший план висувається завдання управління людьми.
2. Суттєве значення і облік всіх без винятку факторів і мотивів людської поведінки (об'єктивні і суб'єктивні, матеріальні і духовні, емоційні і раціональні, звички, симпатії, антипатії, надії, очікування, побоювання, тривоги тощо). Тут існує відома ймовірність непередбачуваності.
3. Управління конфліктом - це найчастіше управління рівними людьми з точки зору не їх соціального статусу або посадових обов'язків, а з точки зору їх взаємних вимог, претензій і домагань. Серед учасників конфлікту найчастіше не буває абсолютно неправий боку.
4. Управління конфліктами є управління на базі інтересів. Тільки правильно зрозумілий інтерес учасників конфліктного протиборства відкриває можливість успішного вирішення цього.

Управління конфліктом - це процес, в ході якого усвідомлюється наявність конфлікту, визначається його природа і застосовується відповідна методологія, щоб розсіяти існуючу емоційну енергію і дати можливість конфліктуючим сторонам зрозуміти і вирішити свої відмінності протиборства, неодмінна умова угоди, що влаштовує обидві ворогуючі сторони.

5. Можливо не завжди вдається усунути конфліктні протиріччя, але необхідно навчитися мінімізувати витрати і збитки руйнівних надалі ворожнечі.

6. Треба завжди намагатися шукати і знаходити неконфронтаційні способи дозволу конфліктів [9].

Особливості управління конфліктами в чому визначаються їх специфікою як складного соціального явища. Важливим принципом управління конфліктами А. Я. Анцупов і А. В. Шипілов (2001) вважають принцип компетентності.

По-перше, люди, що втручаються в розвиток конфлікту, повинні володіти загальними знаннями про характер виникнення, розвитку і завершення конфліктів взагалі.

По-друге, необхідно зібрати максимально всебічну, детальну змістовну інформацію про конкретної ситуації. Радикальність втручання в конфлікти не повинна перевищувати глибини наших знань про них.

Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійним аналіз як загальних, так і приватних причин конфліктів.

Попередження конфлікту направлено на недопущення виникнення конфлікту. Воно ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини дозріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність із нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма запобігання конфлікту.

Але конфліктам можна запобігати, здійснюючи в цілому ефективно управління соціальною системою. В даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Цьому можуть сприяти:

- висока організація діяльності;
- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- правовий захист працівників. За вимогами до підлеглих, знати та виконувати свої обов'язки деякі керівники забувають, що у співробітників існують і права, обумовлені в різних нормативних документах. Порушення прав працівників тягнуть за собою зниження

ефективності професійної діяльності колективу, недовіра щодо керівництва, створення конфліктної атмосфери;

– демократизація стосунків у колективі. Одним з основних показників здорової соціально-психологічної обстановки в колективі є відсутність напруженості, страху обговорити насущні проблеми з начальником та іншими працівниками підрозділу. Активну участь в організації професійної діяльності в колективі, можливість висловити свою точку зору і отримати обґрунтовану відповідь від керівника підрозділу виробляють у працівника відчуття власної значущості і стан емоційної задоволеності від контактів з товаришами по службі, що в кінцевому рахунку веде до профілактики конфліктів;

– дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості. Справедлива оцінка результатів професійної діяльності дозволяє виключити можливість конфлікту між працівниками різних підрозділів, як правило, виникає через несправедливого розподілу преміального фонду, необ'єктивної оцінки результату роботи, неузгодженості заслуг і заохочень;

– виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування;

– навчання працівників навичкам безконфліктного поведінки і саморегуляції, що грає важливу роль в профілактиці конфлікту. Від уміння контролювати свої емоції, мова, дії в процесі взаємовідносин залежить, наскільки великим буде емоційне задоволення вашого співрозмовника від контакту з вами.

Нерідко, зовсім не бажаючи розв'язувати конфлікт, люди тим не менш, кидаючи необдуману репліку, фразу, здійснюючи необдуманий вчинок, викликають негативну реакцію у свого співрозмовника, підштовхують його цим до протиборства, яке цілком може вилитися в агресію, бажання завдати (вже цілком обдуманого) удару у відповідь.

У цій ситуації головне вчасно усвідомити безглуздість становища, не дати конфлікту перейти на емоційний рівень і, використовуючи навички безконфліктного поведінки, погасити його на ранній стадії.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати превентивною.

Своєчасне виявлення і успішність подальших заходів щодо попередження конфлікту залежать також від рівня спостережливості, бо конфлікт супроводжується більш або менш очевидними сигналами, такими як: дискомфорт; напруга (виникнення негативних установок і упередженого ставлення); непорозуміння (помилкові висновки із-за відсутності взаєморозуміння); інциденти; криза (розрив зв'язку з партнером тощо).

Стимулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Стимулювання виправдано по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними: винесення проблемного питання для обговорення на загальних зборах або нараді тощо; критика ситуації на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т. д.

Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним.

Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення його, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту спрямоване на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік дозволу.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності:

1-й етап. Визнання реальності конфлікту протиборчими сторонами.

2-й етап. Легимітизація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

3-й етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Дозвіл конфлікту - це вид діяльності, пов'язаний із завершенням конфлікту. Дозвіл - це заключний етап управління конфліктом.

Дозвіл конфлікту - це процес знаходження взаємоприйнятної вирішення проблеми, що має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізації їх взаємин.

Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним.

Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктної ситуації.

Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому разі неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

При вирішенні конфлікту необхідно пам'ятати, що він має три основні стадії: виникнення, посилення (період загострення суперечностей і боротьби його учасників) та згасання (період ослаблення боротьби і поступової гармонізації взаємовідносин учасників конфлікту).

Крім того, для успішного вирішення конфлікту необхідно наступне.

1. Перевести конфлікт з емоційного рівня на інтелектуальний. У процесі конфлікту, на стадії його виникнення і розвитку конфлікт переходить з інтелектуального на емоційний рівень, тобто конфліктуючі сторони відмовляються від здорового обговорення певної проблеми і ставлять для себе основне завдання - завдати противнику максимальний емоційний, а іноді навіть фізичну шкоду. Відповідно до тієї пори, поки суб'єкти конфлікту не повернуться до поетапного обговорення варіантів вирішення виниклої проблеми, ні про який дозвіл конфлікту мови бути не може.

2. Вирівняти позиції між опонентами (оскільки, якщо один з опонентів буде вважати свою позицію найбільш вигідною і у нього збережеться уявлення про можливість повного володіння об'єктом конфлікту, розв'язати конфлікт буде важко).

3. Усунути протиріччя, а не обмежуватися примиренням сторін. Примирення сторін не усуває об'єкта конфлікту, відповідно не вичерпує конфліктної ситуації і, як правило, носить демонстративний характер, так як після деякого часу боку знову стануть шукати привід до виникнення протиборства і конфлікт буде погашено лише до першого інциденту.

4. Усунення протиріччя шляхом компромісу. Компромісом називається добровільна відмова суб'єктів конфлікту від частини об'єкта на користь свого опонента з метою заволодіти іншою частиною об'єкта конфлікту. В ході вирішення конфлікту шляхом компромісу необхідно

заздалегідь підготувати блок різних варіантів взаємних поступок, не зачіпають основних вимог протиборчих сторін.

Бувають такі ситуації, коли вирішення конфлікту шляхом компромісу не представляється можливим. Причиною може виступати неподільний об'єкт конфлікту або індивідуальні особливості суб'єктів конфлікту. У цьому випадку рекомендується поступити наступним чином:

- ліквідувати об'єкт конфлікту. Наприклад, конфлікт щодо вакантної посади в підрозділі між двома претендентами не припиняється. Керівництво призначає на цю посаду іншу особу. Таким чином, об'єкт конфлікту усувається і сам конфлікт сходить нанівець;

- замінити об'єкт конфлікту. Наприклад, в цілях вирішення конфлікту в підрозділі керівництво пропонує одному з суб'єктів рівноцінну посаду в іншому підрозділі;

- вирішити конфлікт шляхом залучення третейських суддів, у якості яких рекомендуються працівники колективу підрозділу, представники громадськості тощо;

- усунути можливість вступу в контакт суб'єктів конфлікту. Цей крайній варіант вирішення конфлікту полягає у створенні умов, що усувають можливість взаємодії конфліктуючих сторін і колективу, і переведення співробітників у різні підрозділи.

Засобом реалізації процесу вирішення конфлікту може виступати різна тактика, яка складається із сукупності способів і прийомів впливу на опонента в конфлікті: раціональне переконання, дружнє звернення, запобігливість, укладення угод, демонстративні дії, тиск, апеляція до влади, санкціонування, коаліція.

Сьогодні в Україні кількість конфліктів у публічному управлінні постійно зростає, що створює перешкоди для становлення незалежної, демократичної правової держави. Таким чином у процесі реформування публічних відносин проблема конфлікту потребує інноваційного наукового осмислення через призму теорії "принципал агент" і розробки технологій запобігання конфлікту і його розв'язання. Ключовим елементом системи публічного управління є відносини між суспільством та органами публічної влади. У цьому зв'язку можна стверджувати, що публічне управління це складна система агентських відносин між суспільством (принципалами) і органами публічної влади

(агентами), які діють і в інтересах суспільства, і у своїх інтересах. Теорія агентських відносин вивчає ситуації, у яких одна особа (принципал) доручає іншій особі (агентові) виконання деяких завдань в інтересах принципала, при цьому рішення цих завдань не завжди перебуває в рамках інтересів агента. Принципал може досягти цього результату за допомогою морального переконання або соціально-матеріального стимулювання агента [10, с.136].

Ситуаційно-управлінські конфлікти обумовлені помилками, допущеними принципалами і агентами в процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття помилкового управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення і його виконавцями. Невиконання службовцями завдань, поставлених керівництвом, також викликає небезпеку виникнення конфлікту. Ситуаційно-управлінські конфлікти в публічному управлінні зумовлені протиріччями, які виникають у результаті недосконалості механізмів прийняття управлінських рішень. Вони дають можливість виявити прогалини в системі прийняття рішень і змінити її в такий спосіб, щоб результати прийнятих рішень не залежали від суб'єктів їх прийняття. Таким чином, ситуаційно-управлінські конфлікти дають можливість удосконалити механізми прийняття управлінських рішень [9].

Люди за характером, за темпераментом і багатьом іншим критеріям неоднакові, тому вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються. Людина, наскільки б безконфліктною вона не була, не в змозі уникнути розбіжностей з оточуючими. Скільки людей - стільки думок, і інтереси різних людей вступають в протиріччя один з одним. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним з певного приводу. Ця незгода виникає, коли ситуація дійсно носить конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін (особистості, або групи) порушує інтереси іншої сторони.

Поняття конфлікту має безліч визначень і тлумачень, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей.

Як визначити конфлікт, як поводитися у конфліктних ситуаціях, як навчитися виявляти причини й вирішувати конфлікти - про це ми будемо говорити на сьогоднішньому занятті.

Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору і мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю і т. п. В результаті існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то їх називають конструктивними.

Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають – деструктивними, 80% конфліктів виникає крім бажання їх учасників. Відбувається це через особливості нашої психіки і того, що більшість людей або не знає про них, або не надає їм значення.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени.

Конфліктогени - це слова, дії (або бездіяльності), що можуть призвести до конфлікту.

Велика небезпека виникає з ігнорування дуже важливої закономірності - ескалації конфліктогенів. Полягає вона в наступному: на конфліктоген на нашу адресу ми намагаємося відповісти більш сильним конфліктогеном, часто максимально сильним серед всіх можливих.

Люди неминуче будуть конфліктувати і не погоджуватися один з одним. Це, повторював Карлсон, «справа житейська», але аж ніяк не привід для сварок. Пристрасний сперечальник Вольтер любив говорити співрозмовнику, що в корені не згоден з його думкою, але готовий віддати життя за те, щоб він міг її висловити. Коли людина потрапляє в конфліктну ситуацію, для більш ефективного вирішення проблеми йому необхідно вибрати певну стратегію і стиль поведінки. Психологи виділяють п'ять типових стилів поведінки в конфліктних ситуаціях: конкуренція; ухилення; пристосування; співробітництво; компроміс.

Розглянемо більш докладно ці стилі.

Стиль конкуренції.

Ви намагаєтеся в першу чергу задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших, змушуючи інших людей приймати ваше рішення проблеми. Для досягнення мети ви використовуєте свої вольові якості, і якщо воля ваша достатня, сильна, то вам це вдасться.

Це може бути ефективним стилем в тому випадку, якщо ви володієте певною владою, і ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у даній ситуації правильні, і ви маєте можливість наполягати на них.

Ось приклади тих випадків, коли варто використовувати стиль конкуренції:

- Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення;
- Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати;
- Ви знаходитесь у критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

Коли ви використовуєте цей підхід, ви можете бути недостатньо визнаним, але ви завоюєте прихильників, якщо він дасть позитивний результат.

Стиль ухилення.

Реалізується тоді, коли ви не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для вироблення рішення проблеми або просто ухиляєтеся від розв'язання конфлікту. Ви можете використовувати цей стиль, коли зачеплена проблема не настільки важлива для вас, коли ви не хочете витратити сил на її рішення або коли ви відчуваєте, що знаходитесь в безнадійному становищі.

Типові ситуації, в яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:

- Результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що це настільки тривіально, що не варто витратити на нього сили;
- У вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;

- Ви хочете виграти час;
- Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато від вас;
- У вас мало влади для вирішення проблеми;
- Ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему.

Стиль пристосування.

Він означає, що ви дієте з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Ви можете використовувати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не істотний для вас.

Він не підходить, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається в свою чергу поступитися чимось або що ця людина не оцінить зробленого вами.

Найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- Вас це не особливо хвилює;
- Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- Ви розумієте, що правда на вашому боці;
- У вас мало шансів перемогти;
- Ви вважаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступіться його бажанням.

Стиль співробітництва.

Найбільш ефективний стиль, але і найбільш важкий. Якщо ви обидва розумієте, в чому полягає причина конфлікту, ви маєте можливість разом шукати нові альтернативи чи вибрати прийнятні компроміси.

Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- У вас тісні, тривалі й взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- У вас є час попрацювати над виниклою проблемою;
- Ви й інша людина обізнані про проблему, і бажання обох сторін відомі;

– Обидві втягнуті в конфлікт сторони мають однакову владу або ігнорують різницю в положенні для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

Обидві сторони повинні затратити на це деякий час, вони повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати один одного і потім виробити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Стиль співробітництва серед інших найважчий, проте він дозволяє виробити найбільш задовольняючі обидві сторони рішення у складних і конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу.

Ви трохи поступаєтеся в своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те ж саме. Як при співпраці, ви не шукаєте приховані потреби і інтереси. Ви розглядаєте лише те, що говорите один одному про свої бажання.

Типові випадки:

– Обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;

– Вас може влаштувати тимчасове рішення;

– Ви можете скористатися тимчасовою вигодою;

– Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;

– Задоволення вашого бажання має для вас не занадто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену спочатку мету;

– Компроміс дозволить вам зберегти взаємини, і ви віддаєте перевагу отримати хоч щось, ніж все втратити.

Коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення з кимось, вам слід починати зі з'ясування інтересів і бажань обох сторін. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів.

В ідеальному випадку конфлікт сам підказує нам стиль поведінки. Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і жоден з них не може бути виділений як найкращий. Найкращий підхід буде визначатися конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру.

Справжній конфлікт часто проявляється при спробі переконати іншу сторону. Людина може спробувати переконати інших прийняти її точку зору або заблокувати чужу за допомогою таких засобів, як

примус, винагорода, звернення до традицій, експертною оцінкою, переконання.

Відповідайте собі чесно, в чому ви більше зацікавлені, що для вас реально важливіше – придушити противника, самоствердитися або вирішити проблему? Потрібно зрозуміти, що за великим рахунком абсолютно не важливо, наскільки праві ми і помиляються вони. Якщо ні мета, ні відносини не є для нас особливо важливими, розумніше ухилитися від конфлікту.

На мою думку конфлікт, як і хвороба, легше попередити ніж лікувати. Потрібно намагатися робити упор на позитивні думки і оцінки, пам'ятаючи, що всі люди більш прихильно приймають позитивну інформацію, а не негативну, яка часто призводить до конфліктних ситуацій. Істотно знижує ймовірність виникнення конфліктної ситуації поважна манера розмови. «Додавання» чемності не знижує визначеності прохання, але багато в чому перешкоджає появі в співрозмовників внутрішнього опору, сприяє зняттю негативних емоцій. Хорошим засобом попередження конфлікту служить вміння слухати співрозмовника. Від того, наскільки співрозмовнику надана можливість висловитися, багато в чому залежать його довірливість. Ні в якому разі не допускати при діловому спілкуванні виникнення суперечок, так як під час суперечки людині рідко вдається зберегти самовладання і гідність. Сперечаючись, ми починаємо гарячкувати і, самі того не помічаючи, робимо образливі зауваження та допускаємо прикру грубість.

Отже, проаналізувавши усі вищеподані аспекти процесу управління конфліктами можна зробити такі висновки:

1. Процес управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту з метою розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт.

2. Управлінський процес включає конкретні види діяльності, такі як профілактика та запобігання виникненню конфліктів, діагностика та регулювання конфлікту, прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості та можливих наслідків, сам процес розв'язання конфлікту тощо.

3. Процес управління конфліктом має такі стадії як прогнозування, запобігання, стимулювання, діагностика, регулювання і розв'язання конфлікту, які у свою чергу поділяються на певні етапи.

4. Процес управління конфліктом має також свій зміст, функції, завдання та ін., які здійснюються на основі складених алгоритмів, які у свою чергу побудовані та здійснюються на своїх основоположних, загальних принципах.

5. Способи управління конфліктом поділяються на адміністративні – силове розв'язання конфлікту, та педагогічні – бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи, заборона неправомірних дій та інші заходи, як створені для виховання елементів свідомості людини.

6. Інституціоналізація конфліктної взаємодії є одночасно етапом управління конфліктом, який полягає у створенні відповідних органів, з регулювання конфліктної взаємодії; та принципом, який є основоположним для вірного та ефективного управління конфліктною ситуацією, що склалася.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління Навчальний посібник. – Київ: центр навчальної літератури 2005р. – 456с.
2. Брегеда А. Ю. Соціологія навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ 1999р. – 124с.
3. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія навчальний посібник. - К.:КНЕУ, 2003р. – 315с.
4. Вороніна Ю.Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю.Є. Вороніна // Науковий збірник Молодий вчений – Херсон, 2018 – Вип.12 (64). – С.488
5. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії / М. А. Бойчук. - К. : ТОВ "Атлант ЮЕмСі". – 207 с.
6. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України ; Центр дослідж. адмін. реформи. - К. : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2003. - 172 с.

7. Громадянське суспільство в сучасній Україні: специфіка становлення, тенденції розвитку / за заг. ред. Ф. М. Рудича. - К. : Парлам. вид-во, 2006. - 412 с.
8. Громадянське суспільство та публічна політика : метод. рек. до практ. та семінар. занять / уклад. : С. І. Вировий, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович. - К.: НАДУ, 2009. - 28 с.
9. Громадянське суспільство як здійснення свободи: центрально-східноєвропейський досвід / за ред. А. Карася. - Львів : Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 1999. - 384 с.
10. Вороніна Ю.Є. Управління конфліктними ситуаціями в публічних відносинах / Ю.Є. Вороніна // Матеріали всеукраїнської науково - практичної конференції.ТДАТУ імені Дмитра Моторного м. Мелітополь 18 жовтня 2019 р. –136с.
11. Горбова Н.А. Правова культура та культура прав людини: співвідношення понять та шляхи імплементації. Порівняльно-аналітичне право: електронне наукове фахове видання. 2017, № 1. С. 16-18.
12. Горбова Н.А. Господарське право України // Навч. посіб. ТДАТУ. Мелітополь. 2019. 125с.
13. Горбова Н. А. Правомірна поведінка: підходи до визначення дефініцій, соціальна значимість та типологія / Н. А. Горбова // Право і суспільство. – 2015. – № 5-2. – С. 35–39.
14. Горбова Н. А. Юридична відповідальність у правомірній поведінці: теоретико-методологічний аспект / Н. А. Горбова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Право». – 2015. – Вип. 34. – Т. 1. – С. 12–15.
15. Горбова Н. А. Формування правової культури: антропологічний підхід /Н.А. Горбова//Порівняльно-аналітичне право : електр. наук. фах. Видання. – 2017. - вип.5. – С. 24- 27.
16. Горбова Н. А. Об'єктивна та суб'єктивна сторона позитивної відповідальності /Н. А. Горбова// Шляхи вдосконалення нормативно-правової бази України як основи сталого розвитку суспільства: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (4 вересня 2015 р.), м. Харків. – 2015. – С. 6-8.
17. Горбова Н. А. Методологічні умови аналізу юридичної відповідальності у правомірній поведінці /Н. А. Горбова// Матеріали

- Міжнар. науково-практ. конф. [„Здійснення наукових досліджень і реалізація наукових проектів “] – Краков: „Diamond trading tour“, 2015. – С. 23–26.
18. Горбова Н. А. Правомірна поведінка: підходи до визначення дефініцій, соціальна значимість та типологія. /Н. А. Горбова// Право і суспільство № 5-2, 2015, - С. 35-40.
 19. Нестеренко О. Особливості правової соціалізації внутрішньо переміщених осіб. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 5. С. 185–188.
 20. Нестеренко О.М. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із основних пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності/ Нестеренко О.М.// Загальноукраїнський науково-практичний господарсько-правовий журнал «Підприємництво, господарство і право» Розділ «Юридичні науки» № 6, м. Київ, 2019 р.- с. 230- 234.
 21. Нестеренко О.М. Проблемні питання адміністративно-правового забезпечення законності у сфері земельних відносин/Нестеренко О.М.// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), м. Мелітополь, № 2 (6), 2013 – С. 300-309.
 22. Нестеренко О. М. Формування культури діалогу в умовах існування мультикультурного суспільства //сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції /О.М. Нестеренко// сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції – 2019. – С. 373- 376.
 23. Нестеренко О.М. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із основних пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності/ О.М. Нестеренко// Загальноукраїнський науковопрактичний господарськоправовий журнал «Підприємництво, господарство і право» Розділ «Юридичні науки» № 6, м. Київ, 2019 р.- с. 230-234.
 24. Горбова Н., Нестеренко О. Правосвідомість як системоутворюючий чинник формування свідомої молоді //Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2019. – С. 35-37.
 25. Ортіна, Г. В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління / Г. В. Ортіна // Економіка та держава. – 2012. – № 7. – С. 31-33.
 26. Ортіна Г. В. Жінка як основа миролюбивої політики / Г.В. Ортіна // Соціальне прогнозування та проектування майбутнього країни: проблеми

мира та не насильства в змінах глобального порядку: матеріали ІХ Міжнар. наукової конференції, 2019. – 49–51.