

УДК 316.6

ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Єрмаш Н.М., Твердохліб Ю.І.

DECISION OF CONFLICT SITUATIONS IN LOCAL EXECUTIVE GOVERNMENT BODIES

Yermash N.M., Tverdohleb Yu.I.

Стаття присвячена аналізу вирішення конфліктних ситуацій в органах місцевої виконавчої влади. Розглянуто наукове поняття «конфлікт». Теоретично обґрунтовано сутність та існуючу класифікацію конфлікту в органах виконавчої влади. Запропоновано заходи щодо вирішення конфліктних ситуацій в органах місцевої виконавчої влади.

Ключові слова: конфлікт, особистість, відносини, керівник, виконавча влада.

Постановка проблеми. Становлення органів виконавчої влади України, в тому числі і на місцевому рівні, проходило і проходить в нелегкі часи державницького та політичного переходу українського суспільства, яке обтяжене конфліктними ситуаціями в різних сферах життя.

З урахуванням цього інститут виконавчої влади в цілому, а місцевих органів виконавчої влади в особливості, без вагань можна назвати найважливішим інститутом державного управління, а отже, саме тому йому приділяється особлива увага при аналізі та місці у вирішенні питань, пов'язаних із конфліктним потенціалом.

Наука підтверджує, що кожна людина унікальна, неповторна. Кожна є індивідуальністю і більшою чи меншою мірою усвідомлює це. Наскільки керівники державних структур уважні до індивідуальних відмінностей? До якої межі терпимі? Чи вміємо враховувати індивідуальні особливості один одного та знаємо, чого чекати від партнера по спілкуванню в певній ситуації? Чи все ж таки є психологічна несумісність, яку потрібно вміти перевести в площину закону та норм правового регулювання, службової етики? Скільки подібних питань ми задаємо собі, своїм колегам та керівникам різних рівнів, як часто на протязі життя в різних обставинах змінюємо точки зору, переоцінюємо як своїх рідних, так і співробітників.

Життєва практика показує, що міжособистісні відносини часто пов'язані з конфліктами, які є невід'ємною складовою людських відносин, а тому їх у повній мірі відносять до життєвої

закономірності. Коли дві сторони знаходяться в тимчасовому чи постійному контакті, то незалежно від причини їх взаємодії завжди існує ймовірність виникнення конфлікту. Вони можуть погоджувати свої суперечливі позиції при досягненні спільної мети; мати розбіжності з приводу самих цілей або через якісь особові протиріччя, агресивні нападки один на одного і т.п.

Будь-якій сучасній людині, тим більше працівнику органів виконавчої влади, важливо володіти знаннями про загальні особливості розвитку конфліктного процесу й навичками його ефективного управління. Справа не тільки в тому, щоб просто зрозуміти феномен конфлікту як такого, стільки в тому, щоб у реальній практиці керівники різного рівня мали змогу локалізувати будь-які конфлікти, вирішувати їх у рамках діючого законодавства та відомчих інструкцій. І від того, який вихід із цих ситуацій знаходиться чи буде знаходитись, залежать дуже часто долі значної кількості людей, які задіяні в системі органів місцевої виконавчої влади.

Як відомо, на протязі всього свого існування людство мало справу з найрізноманітнішими конфліктами, тому у них є велика кількість визначень і тлумачень. Ми визначаємо конфлікт як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними людьми або групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні відстояти свою позицію.

Коли люди думають про конфлікт, то найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками та іншим. В результаті вважають конфлікт явищем завжди небажаним, якого необхідно при можливості, уникати і терміново вирішувати, як тільки він виникає.

Викладення основного матеріалу. Класик сучасної теорії конфліктології Ральф Дарендорф [2] писав, що політика свободи - є політика існування в конфлікті. Точка зору сучасного конфліктологічного підходу полягає не в тому, щоб придушити

конфлікт, а в тому, щоб зробити його регульованою, цивілізованою формою розвитку суспільства.

Конфлікт (лат. зіткнення, боротьба) — це актуальна взаємодія між соціальними суб'єктами, в якій вони ведуть боротьбу один проти одного.

У соціальній психології поки немає загально визнаного визначення поняття «конфлікт». Деякі фахівці розглядають його як суперечність між працівниками через несумісність їхніх потреб, мотиви і цілі діяльності, відносин і поглядів, психологічного складу.

К. К. Платонов [10] визначає конфлікт як усвідомлену суперечність між особистостями, що спілкуються за наявності спроб дозволу суперечності на тлі емоційних станів.

А. А. Єршов [4, 5] розуміє під конфліктом дію протилежних, несумісних у даній ситуації тенденцій, мотивів, інтересів, типів поведінки.

На думку Н. В. Гришиної [1], конфлікти можна розглядати як реакцію людей на перешкоду до досягнення різного роду цілей спільної діяльності, на поведінку інших, що не відповідає очікуванням, а також як реакцію на підставі несумісності характерологічних шаблонів поведінки, відмінності культурних основ і потреб.

Як бачимо, конфлікти визначаються або через поняття «суперечність», «зіткнення», або через уявлення про реакції людей на якісь невідповідності, що зустрічаються в їхній життєдіяльності.

Соціально-психологічний конфлікт як предмет пізнання можна визначати з особистих сторін. Конфлікт, навіть внутрішньоособистісний, частіше за все явище міжособистісних і групових відносин. Функціональна роль конфлікту зумовлена необхідністю і доцільністю змін в міжособистісних відносинах, в їхній ієрархічній структурі, статусі особистості, соціально-психологічному кліматі групи, ціннісних орієнтаціях членів групи і з точки зору суті цих відносин, конфлікт є вияв протиборства, тобто активного зіткнення принципів, мотивів, установок, еталонів поведінки. З точки зору цілей, конфлікт відображає бажання людей затвердити свою позицію, вчинки, тобто спрямований на самоствердження. З точки зору стану міжособистісних відносин, конфлікт являє собою деструкцію цих відносин на емоційному, когнітивному рівні поведінки. Деструкція носитиме тимчасовий (у разі вирішення конфлікту) або тривалий (у разі нерозв'язності конфлікту) характер.

Якщо розглядати суб'єкти конфлікту, то їх можна визначити як своєрідну форму комунікації у системах: людина - людина; людина - група; людина - частина групи; частина групи - частина групи; група - група.

Якщо розглядати конфлікт із позиції емоційних станів конфліктуючих особистостей, то його можна визначити як емоційно насичену реакцію,

одночасно захисну та як відповідь на несприятливі ситуації, що травмують особистість, на перешкоди в досягненні яких-небудь цілей (фрустрацію), на стрес і розвиток конфлікту. Можна також розглядати як інтелектуальний процес вирішення розумового завдання, оскільки він пов'язаний з виникненням проблеми, створенням проблемної ситуації, прийняттям рішень, розв'язанням проблеми, що виникла, алгоритмізованим (за правилами) способом або більшою мірою інтуїтивним.

З результативної сторони конфлікт виступає як дезінтегруюча сила людських відносин, а його подолання - як інтегруюча.

У тактичному плані регулювання міжособистісних відносин конфлікт - один із крайніх засобів зміни.

З етичної сторони конфлікт являє собою соціально небажаний варіант вияву людських протиріч. Але внутрішньоособистісний конфлікт, як суперечність між новими сформованими потребами і можливостями їх задоволення, як суперечність між системою ціннісних орієнтацій особистості, що склалася, і новими вимогами соціального середовища, є рушійною силою психологічного розвитку особистості

При всьому різноманітті емпіричних і теоретичних підходів до проблеми конфлікту вимальовується досить стала схема, побудована на визначенні суті конфліктогенних чинників. Методологічно центральним тут виступає уявлення про те, що виникнення конфлікту зумовлене усвідомленою несумісністю індивідуальних намірів і інтересів протиборчих сторін. Такий підхід до розуміння джерел конфлікту поширений під назвою мотиваційної концепції конфлікту.

Альтернативна мотиваційній, когнітивна концепція походження міжособистісного конфлікту вбачає його причину в суперечності пізнавальних стратегій, що використовуються сторонами при розв'язанні взаємозначущих проблем. Визначення конфлікту, що пропонуються в руслі мотиваційного підходу, підкреслюють роль суб'єктивних чинників у детермінації конфліктної взаємодії.

Широкої популярності набула модель внутрішньоособистісного конфлікту К. Левіна [6, 7], який розрізнявав три основних випадки конфліктних ситуацій. Пізніше дослідники додали ще один випадок. Дану модель часто називають моделлю «зближення - зближення».

1. Конфлікт «зближення - зближення». З двох об'єктів (цілей), причому обидва мають позитивний характер, людина повинна вибрати один. При цьому не можна мати або прагнути до обох. Вибір однієї можливості означає втрату іншої, і ця неминучість робить конфлікт вельми чутливим. Чим рівноцінніші об'єкти, тим глибше внутрішньоособистісний конфлікт, що виникає,

і людина може надовго виявитися на півдорозі між ними. Але ця рівновага нестійка, оскільки привабливість об'єкта збільшується по мірою наближення до нього, а віддалення від іншої з можливих цілей її привабливість знижує.

Як тільки людина робить перший рух до однієї з цілей, її приваблива сила злегка збільшується, в той час як привабливість іншої мети меншає. Внаслідок сила тяжіння перестає бути такою, що урівноважується, і людина все більш енергійно прагне до більш близької мети.

1. Конфлікт «уникнення - уникнення» - це ситуація, коли доводиться вибирати між двома приблизно рівними неприємностями.

2. Конфлікт «зближення - уникнення» - це і є конфлікт у повному розумінні слова, принаймні він викликає найбільші переживання. На людину діють сили тяжіння й відштовхування в одному і тому ж напрямі. В основі конфлікту може лежати те, що мета сама по собі має як позитивні, так і негативні сторони. Конфлікт може виникнути так само через те, що досягнення бажаної мети зв'язане з деякими прикрощами: заборонене задоволення й покарання або втрата самоповаги є прикладами цього.

3. Конфлікт «подвійних зближень - уникнень» є подвійною амбівалентністю. Наприклад, людина вагається у виборі однієї з двох професій, кожна з яких має свої позитивні й негативні сторони.

Конфлікти «зближення - уникнення», як і «уникнення - уникнення», приводять до стійкої рівноваги: на деякій відстані від мети сили тяжіння й відштовхування урівноважуються, і наближення до мети збільшує як ту, так і іншу (або віддалення послаблює їх обох).

Розглянуті варіанти конфліктів спрощені і не відображають всієї динаміки мотиваційних процесів. Більшість конфліктів, звичайно, включають більше двох цілей або двох можливих напрямів дій. Часто реальність така, що вибір однієї мети означає не повну відмову від іншої, а лише відстрочку її досягнення, оскільки можна відмовитися від негайного задоволення бажання на користь більш пізнього її здійснення.

Саме існування конфлікту або вибраний даною людиною шлях його дозволу можуть наразити на його небезпеку покарання або засудження з боку суспільства, хворобливого почуття провини або загрози втрати самоповаги. Усе це викликає почуття тривоги.

Конфлікт, об'єктивно ознакою якого є зіткнення несумісних дій, тобто таких, які спрямовані на припинення, зрив, обструкцію інших дій, є характеристикою не ситуації, а міжособистісних відносин. Вирішальна умова вступу в конфлікт - це не стільки сам по собі факт несумісності дій, скільки сприйняття несумісності, і тоді конфлікт стає психологічною реальністю.

Конфлікт як невід'ємний елемент соціального буття особистості й групи може виконувати й виконує дві функції: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну). Тому мета, згідно з більшістю сучасних західних авторів, полягає не в тому, щоб усунути або запобігти конфлікту, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним.

Оскільки основою виникнення будь-якого конфлікту є заперечення попередніх відносин між сторонами, що сприяє створенню нових умов, конфлікт одночасно виконує й адаптуючу функцію. Позитивні наслідки конфлікту для окремої людини можуть мати місце і в тому, що за допомогою його буде зжита внутрішня напруженість, дозволена фруструюча ситуація. У цьому значенні конфлікт розглядається як один із засобів самоствердження й самовипробування особистості, оскільки дозволяє кожному учаснику випробувати на досвіді свої здібності й активно їх використати.

В конфліктології розрізняють *внутрішньо-особистісний, міжособистісний і міжгруповий* конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт - це зіткнення приблизно рівних за силою і значущістю, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, потягів у однієї і тієї ж людини, що відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем.

Міжособистісний конфлікт - це зіткнення людей, що взаємодіють, чії цілі, інтереси, цінності, норми поведінки або методи роботи взаємовиключають один одну або заважають, протидіють, тобто несумісні в даній ситуації.

Міжгруповий конфлікт - це протисторова в колективі або в різних соціальних групах, що відстоюють протилежні інтереси, переслідують несумісні цілі і своїми практичними діями перешкоджають один одному.

Звичайно, міжособистісні і міжгрупові конфлікти заважають роботі, відволікають багато сил, негативно позначаються на психічному й загальному здоров'ї людини. Взаємні негативні відносини, особисті антипатії людей нерідко переносяться на ділові зв'язки.

Конфлікти можуть мати і позитивне значення, коли спрямовані на подолання негативних тенденцій у поведінці, відносинах окремих осіб або груп, проти відсталих поглядів і стилю діяльності, на боротьбу з егоїзмом.

Конфлікти бувають закономірними (неминучими), необхідними, вимушеними і функціонально невинуватими. Розрізняють також конфлікти відкриті й приховані; конфлікти, що переслідують особисті, групові або громадські цілі.

У залежності від емоційного стану людей конфлікти бувають із високим, помірним емоційним напруженням і без емоційного напруження. На етапі

виникнення конфлікту можна говорити про стихійні й заплановані конфлікти (останні поділяються на спровоковані й ініціативні). На етапі існування й розвитку конфлікту можна розрізняти короткочасні, тривалі і затяжні (що зайшли в тупик) конфлікти. На етапі усунення можна виділяти керовані, слабо керовані й некеровані (стихійні) конфлікти. На етапі загасання конфлікти можуть бути такими, що припиняються спонтанно або під впливом засобів, знайдених самими протиборчими сторонами, і конфлікти, що одержують вирішення тільки при втручанні зовнішніх сил (вищих організацій, керівників).

Таким чином, конфлікт - це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, тому видів конфлікту може бути стільки, скільки різних сторін бере участь у даному об'єкті, що розглядається.

Універсальних способів виходу з конфліктних ситуацій, їх вирішення не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, однак навіть при великій його можливості сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не варті витрат. Вступивши ж у конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета і заважає, природно, іншій стороні робити те ж саме. Про це свідчить аналіз динаміки конфліктів.

Конфліктологія, що формується в Україні, використовує в основному західні соціально-психологічні й політологічні уявлення про конфлікти. Ці розробки можуть бути корисними для опису шляхів оптимального розв'язання конфліктних ситуацій, дійові особи яких мають певну загальну систему цінностей, усвідомлюють свої приватні інтереси та схильні до раціонального артикулювання цих інтересів.

Конфліктом необхідно управляти. У залежності від того, наскільки ефективним таке управління буде, наслідки конфлікту стануть функціональними або дисфункціональними. У свою чергу це і визначить ймовірність виникнення подальших конфліктів.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відіграти і позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти надалі досягненню цілей організації.

Виділяють такі основні функціональні наслідки конфліктів:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті люди відчувають свою причетність до розв'язання важливої для них проблеми.

2. Спільно й добровільно прийняте рішення швидше й краще втілюється в життя.

3. Сторони набувають досвіду співпраці при розв'язанні спірних питань і можуть використати його в майбутньому.

4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки старших за посадою.

5. Поліпшуються відносини між людьми.

6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди призводить до поганих наслідків.

Основними дисфункційними наслідками конфліктів є:

- 1) конкурентні, непродуктивні відносини між людьми;

- 2) відсутність прагнення до співпраці, добрих відносин;

- 3) уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію як про виключно позитивну, про позицію опонента - тільки як про негативну;

- 4) згорання або повне припинення взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає рішенню ділових завдань;

- 5) переконання, що «перемога» у конфлікті важливіше, ніж розв'язання реальної проблеми;

- 6) почуття образи, незадоволення, поганих настроїв, плинність кадрів. Розрізняють структурні (організаційні) і міжособистісні способи управління конфліктами.

Роботу з управління конфліктом треба починати з аналізу його причин, структури й динаміки.

Результати дослідження. Структурні методи управління конфліктами. У ранніх роботах з психології управління підкреслювалася важливість гармонійного функціонування організації. Представники адміністративного напрямку вважали, наприклад, що якщо знайти хорошу форму управління, то організація буде діяти як добре налагоджений механізм. У рамках цього напрямку розроблялися структурні методи управління конфліктами.

1. *Чітке формулювання вимог.* Одним з ефективних методів управління, що запобігають дисфункціональним конфліктам, є роз'яснення вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу загалом; наявність ясно й однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи.

2. *Використання координуючих механізмів.* Суворе дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великою групою конфліктних ситуацій, оскільки підлеглий знають, чий розпорядження вони повинні виконувати. У деяких складних організаціях створюються спеціальні інтеграційні служби, завданням яких служить зв'язування цілей різних підрозділів.

3. *Установлення загальних цілей, формування загальних цінностей.* Цьому сприяють інформування всіх працівників про політику, стратегію й

перспективи організації, а також їхня обізнаність про стан справ у різних підрозділах. Дуже ефективним виявляється формулювання цілей організації на рівні цілей суспільства. Усвідомлення цієї «соціальної місії» згуртовує колектив, що, природно, приводить до скорочення дисфункціональних конфліктів. Наявність загальних цілей дозволяє людям зрозуміти, як їм потрібно поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх у функціональні.

4. *Система заохочень.* Це встановлення таких критеріїв ефективності роботи, які виключають зіткнення інтересів різних підрозділів і працівників. Робота з конфліктами не вичерпується згаданими методами. Відповідно до ситуації можуть бути знайдені інші ефективні структурні методи управління конфліктами.

Міжособистісні способи управління конфліктами. Відомі п'ять основних способів (стилів) управління конфліктами.

1. *Ухилення.* Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне піти від конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не являє для людини великої цінності, якщо ситуація може вирішитися сама собою (це буває рідко, але все ж буває), якщо зараз немає умов для ефективного вирішення конфлікту, то через деякий час вони з'являться. Однак стратегія ухилення може полягати і у прагненні уникнути відповідальності за реалізацію поставленої мети, але керівник хоче ухвалювати самостійні рішення, не націлені на мотивацію досягнення успіху в діяльності.

2. *Згладжування.* Цей стиль характеризується тим, що керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості в досягненні позитивних результатів у здійсненні управлінської мети. Така стратегія спрямована головним чином на уникнення конфліктних відносин між людьми: керівник, що дотримується цієї стратегії, прагне піти і від ситуації, і від відповідальності. У результаті може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не виявляються, вони накопичуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема й негативні емоції, що накопичилися, приведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

3. *Примушення.* Той хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, його не цікавить думка інших. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою; для впливу на інших людей тут використовується влада, побудована на примушенні, і традиційна влада. Керівник прагне завоювати командну роль відносно ділового партнера, провести свою позицію зі спірного питання, незважаючи на заперечення його партнерів, і виявляє при цьому максимум активності, напористості, ігноруючи інтереси інших. Цей стиль може стати ефективним, якщо він використовується в ситуації, що загрожує існуванню

організації або перешкоджає досягненню нею своїх цілей.

Керівник відстоює інтереси справи, організації, і часом він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік використання керівниками цієї стратегії - придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

1. *Компроміс.* Керівник прагне досягнути нормалізації відносин у думках із партнерами, намагається враховувати інтереси своїх партнерів і повернути їх на свій бік. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо ціниться, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко вирішити конфлікт. Але через деякий час може з'явитися і дисфункціональність наслідку компромісного рішення, наприклад, незадоволення «половинчастими» рішеннями. Крім того, конфлікт в декілька змінених формі може виникнути знову, оскільки залишилася невирішеною проблема, що породила його.

2. *Співпраця.* Ця стратегія характеризується тим, що керівник прагне досягнути нормалізації відносин у думках із партнерами, намагається поважати інтереси своїх партнерів і повернути їх на свій бік. Даний стиль засновується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розходження у поглядах - це неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. При такій стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові його зрозуміти, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той хто спирається на співпрацю, не намагається досягнути своєї мети за рахунок інших, а шукає розв'язання проблеми.

Керівник повинен застосовувати різні міжособистісні методи управління конфліктами адекватно самій ситуації, однак стиль співпраці, спрямований на розв'язання проблеми, повинен бути основним, оскільки саме він робить конфлікт функціональним.

Вивчення видів, причин, структури, динаміки конфліктів дає змогу глибше зануритись в глибини людської ментальності, в суть взаємовідносин з оточуючим її соціальним світом. Знання теорії конфліктів поглиблюють і розширюють знання про людину як про істоту соціальну, дають розуміння породження цими істотами соціальних структур, виникнення, розвитку, взаємодії і зникнення угруповань.

Розуміння тенденцій протікання конфліктів, шляхів їх розв'язання дає змогу з меншими втратами досягти своєї мети, узгоджувати свої інтереси з інтересами інших людей. Будувати взаємовідносини на засадах взаємодопомоги, взаєморозуміння, справедливості.

Базові знання про конфлікти потрібні як система принципів дослідження конфлікту, поведінки в ньому його учасників і формування стратегій його розв'язання.

Висновки. Завдяки існуючим установкам на конфлікт як негативне явище більшість людей вважає, що вони не можуть ними керувати й намагаються їх уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, коли він уже набув руйнівної сили. Це потрібно знати, і керівники структурних підрозділів і службовці повинні розуміти, що конфлікт збагачує життя, якщо ним правильно керувати.

Конфлікт допомагає окремому колективу органу виконавчої влади і організації у цілому бути в руслі подій, що відбуваються, він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку й удосконалення всіх сфер. Уміння керувати конфліктом може стати вирішальним для виконання перспективних і поточних завдань, що стоять перед колективом зокрема та органом виконавчої влади в цілому.

Конфлікт також ставить службовців перед необхідністю постійно спілкуватися один з одним і знати один про одного трішки більше. Члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. Люди, нарешті, оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого і неможливість бути вільним від суспільства, живучи в ньому.

Жити й працювати разом - непросто, і цьому потрібно спеціально вчитися. Конфлікт, породжуючи суперечки, перевіряє і весь колектив, і кожного службовця окремо, і може істотно допомогти й у процесі розбору проблеми, і виробленню рішення.

Сам по собі конфлікт не підсилює і не послаблює організацію. І керівники і рядові службовці повинні керувати ним, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, вони не зможуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні витягти уроків для себе і для інших.

Якщо ж уміло керувати конфліктом, він зміцнює і колектив і організацію в цілому.

На жаль, проблема конфліктних ситуацій місцевих органів виконавчої влади практично не розроблена, за винятком окремих невеликих науково-дослідницьких робіт з питань конфліктології, в яких діяльність органів влади розглядається в дзеркалі участі виконавчої влади в подоланні конфліктних ситуацій, які виникають у різноманітних сферах повсякденного життя.

Література

1. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. - 2-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 544 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).
2. Дарендорф Р. Характеристика концепций

социального конфликта [Электронный ресурс] / Р. Дарендорф. — Режим доступа : http://www.ebiblio.ru/book/bib/06_management/konfliktologij/posob/docs/piece002.htm

3. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. - № 5. - С. 142-147.

4. Ершов А. А. Личность и коллектив : Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение / А. А. Ершов. — Л. : Знание, 1976. - 124 с.

5. Ершов А. А. Проективная методика определения ценностных ориентации руководителей коллективов на примере решения конфликтных ситуаций / А. А. Ершов // Психология личности и малых групп. - Л., 1977. - Вып. 8. - С. 127-130. - (Экспериментальная и прикладная психология).

6. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. - СПб., 2000. — 84 с.

7. Левин К. Хрестоматия по конфликтологии [Электронный ресурс] / К. Левин. — Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/02.php

8. Леонов Н. И. Конфликтология : Учеб. пособие / Н. И. Леонов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2006. — 232 с. — (Серия «Библиотека психолога»).

9. Леонов Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения. / Н. И. Леонов. - СПб., 2005. — 142 с.

10. Платонов К. К. 11 различных понятий конфликта, подробная структура, сущность и его мотивы [Электронный ресурс] / К. К. Платонов. - Режим доступа : <http://www.igidravlika.com/novosti/8-11-razlichnyh-ponyatij-konflikta-podrobnaya-struktura-sushhnost-i-ego-motivy.html>

11. Сидоренков А. В. Психологические противоречия в малой группе / А. В. Сидоренков // Вопросы психологии. - 2003. - № 1. - С. 41-50.

References

1. Grishina N. V. Psihologija konflikta / N. V. Grishina. - 2-e izd. — SPb. : Piter, 2008. — 544 s: il. — (Serija «Mastera psihologii»).
2. Darendorf R. Harakteristika koncepcij social'nogo konflikta [Elektronnyj resurs] / R. Darendorf. — Rezhim dostupu : http://www.ebiblio.ru/book/bib/06_management/konfliktologij/posob/docs/piece002.htm
3. Darendorf R. Jelementy teorii social'nogo konflikta // Sociologicheskie issledovanija. 1994. - № 5. - S. 142-147.
4. Ershov A. A. Lichnost' i kollektiv : Mezhlichnostnye konflikty v kollektive i ih razreshenie / A. A. Ershov. — L. : Znanie, 1976.-124 s.
5. Ershov A. A. Proektivnaja metodika opredelenija cennostnyh orientacii rukovoditelej kollektivov na primere reshenija konfliktnyh situacij / A. A. Ershov // Psihologija lichnosti i malyh grupp. -

L., 1977. - Вып. 8. - S. 127-130. - (Jeksperimental'naja i prikladnaja psihologija).

6. Levin K. Razreshenie social'nyh konfliktov / K. Levin. - SPb., 2000. - 84 s.

7. Levin K. Hrestomatija po konfliktologii [Elektronnyj resurs] / K. Levin. - Rezhim dostupa : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/02.php

8. Leonov N. I. Konfliktologija : Ucheb. posobie / N. I. Leonov. — 2-e izd., ispr. i dop. — M. : Izdatel'stvo Moskovskogo psihologo-social'nogo instituta; Voronezh : Izdatel'stvo NPO «MODJeK», 2006. — 232 s. — (Serija «Biblioteka psihologa»).

9. Leonov N. I. Konflikty i konfliktnoe povedenie. Metody izuchenija. / N. I. Leonov. - SPb., 2005. - 142 s.

10. Platonov K. K. 11 razlichnyh ponjatij konflikta, podrobnaja struktura, sushhnost' i ego motivy [Elektronnyj resurs] / K. K. Platonov. - Rezhim dostupa : <http://www.igidravlika.com/novosti/8-11-razlichnyx-ponyatij-konflikta-podrobnaya-struktura-sushhnost-i-ego-motivy.html>

11. Sidorenkov A. V. Psihologicheskie protivorechija v maloj gruppe /A. V. Sidorenkov // Voprosy psihologii. - 2003. - № 1. - S. 41-50.

Ермаш Н.Н., Твердохлеб Ю.И. РЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНАХ МЕСТНОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Статья посвящена анализу решения конфликтных ситуаций в органах местной исполнительной

власти. Рассмотрено научное понятие «конфликт». Теоретически обоснованы сущность и существующая классификация конфликта. Предложены методы решения конфликтных ситуаций в органах местной исполнительной власти

Ключевые слова: конфликт, личность, отношения, руководитель, исполнительная власть.

Yermash N.M., Tverdohleb Yu.I. DECISION OF CONFLICT SITUATIONS IN LOCAL EXECUTIVE GOVERNMENT BODIES

The article is sanctified to the analysis of decision of conflict situations in local executive government bodies. A scientific concept is considered conflict. In theory it is reasonable essence and existent classification of conflict in executive bodies. Measures are offered in relation to the decision of conflict situations in organs of executive local-authority

Keywords: conflict, personality, relations, leader, executive power.

Ермаш Н.М. – провідний спеціаліст магістратури державного управління СНУ ім.В.Даля

Твердохліб Ю.І. – слухач магістратури державного управління СНУ ім.В.Даля

Рецензент: **Лосієвська О.Г.** – к.психол.н., доцент каф. психологія

Статья подана 17.06.2013