

6. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : [монографія] / за ред. В. М. Князєва ; кол. авт. : В. М. Князєв, І. Ф. Надольний, М. І. Мельник та ін. – К. : НАДУ ; Міленіум, 2003. – 320 с.

7. Організаційна поведінка / [Д. Генріген, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг] ; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 726 с.

8. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : [монографія] / О. В. Радченко. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2009. – 308 с.

9. Сергієнко Е. О. Організаційна культура як фактор підвищення якості муніципального управління : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 “Місьцеве самоврядування” / Е. О. Сергієнко. – Дніпропетр., 2011. – 228 с.

10. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посіб. / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2003. – 458 с.

Надійшла до редколегії 30.05 2012 р.

УДК 35.08 : 316.485.6

С. І. БІЛОСОРОЧКА

ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИХОДУ З КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Здійснено спробу вдосконалення шляхів розв’язання конфліктних ситуацій в органах влади за допомогою медіації з урахуванням чинників конфліктогенного характеру в поєднанні з типами особистості К. Юнга, які стали основою стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, запропонованих К. Томасом і Р. Кілманом.

Ключові слова: конфлікт, конфліктоген, уникнення, компроміс, співробітництво, пристосування, медіація.

Made an attempt to improve ways of resolving conflicts in the government as a mediator of factors including the nature of conflict, combined with the types of personality Carl Jung, which became the basis of behavioral strategies in conflict situations proposed by K. Thomas and R. Kilmann.

Key words: conflict, conflictogene, competing, compromising, avoiding, accommodating, mediation.

В якому б із напрямків державного управління не працював державний службовець, спільна діяльність з колегами та керівництвом неминуче приводить до перетину їх інтересів, мотивів, цілей тощо. Унаслідок таких розходжень виникає стан напруги, який може стати причиною конфлікту.

Конфлікти будуть існувати завжди, їх поява та вирішення дають змогу виявити та усунути недоліки, що існують в організації. Але наслідки від конфліктів, які своєчасно не вирішуються, можуть бути непередбачуваними й гальмувати роботу в органах влади. У такому разі виникає необхідність пошуку шляхів цивілізованого виходу з конфліктних ситуацій.

Питання вирішення конфліктів в органах влади порушували науковці, які вивчали природу конфлікту, причини його виникнення, особливості його прояву та регулювання, а саме: І. Бриліна, Л. Герасіна, А. Гірник, Н. Довгань, Р. Кілман, М. Пірен, А. Пойченко, К. Томас, Н. Федчун, В. Шейнов та ін.

Метою статті є з'ясування причин виникнення конфліктів в органах влади та шляхів їх попередження й конструктивного розв'язання.

Мета спричинила постановку таких завдань:

– розкрити суть, причини конфліктогенів і визначити можливості зниження рівня їх використання в міжособистісній та міжгруповій взаємодії в органах влади;

– охарактеризувати стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, розроблених К. Томасом і Р. Кілманом та пояснити їх зв'язок з науковими розробками К. Юнга;

– довести переваги медіації (посередництва) в розв'язанні конфліктів та визначити вимоги до компетентності медіатора.

Конфлікти (з лат. *conflictus* – зіткнення) як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і сфер їх діяльності.

Важливим фактором попередження напруги є врахування в процесі взаємодії чинників конфліктогенного характеру. Дослівний переклад слова “конфліктоген” означає, “той, що породжує конфлікт”. Слова, дії (бездіяльність), що можуть привести до конфлікту [2, с. 12]. Конфліктогенною може бути поведінка в цілому, яка викликає порушення рівноваги між установленими правилами, нормами, мотивами, цінностями.

Конфліктогени діють за законом ескалації. У спробі захистити свої норми, погляди, мотиви людина може відповісти більш сильним конфліктогеном, що й приводить до збільшення напруги. Для посадовця знання конфліктогенів та причин їх виникнення є одним із шляхів ефективного впливу, а отже й керівництва.

В. Шейнов виділяє такі типи конфліктогенів: прагнення до переваги, прояв агресії, прояв егоїзму [2, с. 20].

Зупинимося на короткій характеристиці кожної з них:

– прагнення до переваги може проявлятися у прямій (відкритій) формі – наказі, погрозі, зауваженні, негативній оцінці, критиці, звинуваченні, сарказмі; або прихованій, коли перевага приховується підслесливими словами типу: “Як можна було цього не знати?”, “Розумна людина, а вчиняє ...”; хвастошах реальних чи безпідставних; категоричності, безапеляційності, прояві надмірної впевненості в своїй правоті, самовпевненості; нав'язуванні своїх порад, забуваючи правило “Давати поради тількис: тоді, коли про це просять”;

насміханні; перебиванні під час бесіди, підвищення голосу, чи виправленні один одного, показуючи, що власні думки більш цінні; приховуванні інформації тощо;

– прояв агресії може бути і рисою характеру, і реакцією на обставини, що склалися, наприклад, на несприятливий збіг обставин – неприємна звістка, спілкування з роздратованою людиною, небажання змінювати ситуацію, погана погода, тиснява у громадському транспорті;

– прояв егоїзму – домагання особою якихось переваг за рахунок інших шляхом обману, або спроби обману, перекладання відповідальності за збитки, будь-які види порушення встановлених норм, правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки задля забезпечення власних інтересів, потреб, переживань тощо.

Щоб уникнути їх впливу, необхідно розумітися на етичних нормах поведінки, правилах конструктивної критики, прийомах безконфліктного спілкування, способах зниження сили негативних емоцій. У зв'язку з цим перед посадовцем постає потреба в розширенні своїх знань про міжособистісні та міжгрупові взаємозв'язки. Без знання глибинних причин соціально-психологічної взаємодії на одній інтуїції важко орієнтуватися у виборі стилю управлінської діяльності.

Серед відомих наукових розробок у напрямку конструктивного виходу з конфлікту заслуговують на увагу дослідження американських учених К. Томаса і Р. Кілмана [4, с. 971–980], які в 1972 р. на основі типології особистості К. Юнга визначили п'ять основних стратегій поведінки в конфліктній ситуації [3].

Перш ніж вести мову про стратегії поведінки, необхідно констатувати, що К. Юнг здійснив аналіз усіх існуючих на той період наукових підходів до вивчення особистості, увесь час (більше п'ятидесяти років) практично вивчав свідомі й підсвідомі особливості поведінки індивідів й синтезував отримані результати, визначивши психологічні типи особистості, які лежать в основі багатьох сучасних концепцій у різних галузях науки. Тому варто розкрити їх основну суть.

Головною рушійною силою в поведінці індивіда або групи, К. Юнг вбачав настанови – здатності людини до певної форми відповідної реакції, що формується в результаті життєвого досвіду. А саме дві основні – екстарвертності та інтровертності залежно від відношення суб'єкта до об'єкта, тобто, мотивація перших визначається зовнішнім об'єктом, а мотивація других формується всередині. Крім того, К. Юнг на основі чисельного практичного досвіду вивчення людської психіки звів психологічні функції до чотирьох основних, а саме: мислення, почуття, відчуття, інтуїції. Жодна з функцій не може бути зведена одна до одної й не може посилатися одна на одну. Усі інші функції К. Юнг допускав, але вважав їх не настільки істотними для свідомої адаптації й орієнтації особистості. У відчуття К. Юнг включив все сприйняття через органи чуттів, у мислення – інтелектуальне пізнання й формування логічних умовиводів, почуття – функція суб'єктивної оцінки, інтуїція – сприйняття за допомогою несвідомого, або сприйняття несвідомих змістів. Для повної орієнтації особистості всі чотири функції повинні рівноцінно

співпрацювати. Насправді, одна з них домінує, в той час, коли три інших залишають на задньому плані, що й сприяє формуванню відповідного типу особистості. Кожен з типів, крім того ускладнений специфікою інтровертної та екстравертної настанови. Відчуття й інтуїцію К. Юнг відніс до ірраціональних функцій, бо вони безпосередньо пов'язані з дійсними або потенційними реаліями; мислення й почуття як функції розрізнення – до раціональних. Наведені чотири функції розміщені геометрично К. Юнг розмістив як полюси раціональності й ірраціональності, перпендикулярно розміщених одна до одної. Крім того, кожна з функцій на практиці завжди скомбінована з типом настанови – екстраверсією й інтроверсією, тому самі функції проявляються в екстравертному й інтровертному варіанті. Таке поєднання формує структуру з восьми наочних функціональних типів особистості, як зображено на рис. 1, і дає можливість прогнозувати людські відносини й потенційні конфліктні ситуації.

Таким чином, на основі типології особистості К. Юнга К. Томас і Р. Кілман визначили такі основні стратегії поведінки особистості в конфліктних ситуаціях, як уникнення, суперництво, компроміс, співробітництво, пристосування, які зображено на рис. 2 [4, с. 971–980].

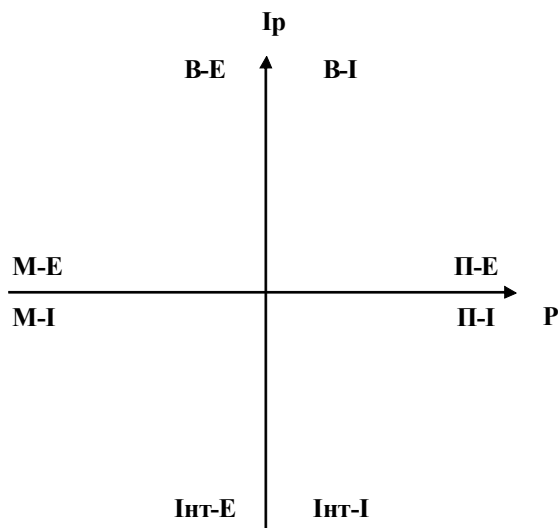


Рис. 1. Типологія особистості К. Юнга, де P – раціональність; Ір – ірраціональність; В – відчуття; М – мислення; П – почуття; Інт – інтуїція

На початку осі знаходиться нульова точка, в якій не відбувається задоволення нічиїх інтересів. Ця точка відповідає стратегії *уникнення*, яка характеризується прагненням уникнути конфлікту. У такому разі проявляється низький рівень спрямованості на інтереси опонента та одночасно низький

рівень спрямованості на задоволення власних інтересів. Стратегія уникнення може мати два варіанти прояву:

– предмет конфлікту не має суттєвого значення ні для однієї зі сторін конфлікту;

– предмет спору має суттєве значення для однієї чи обох сторін, проте конфлікуючі сторони сприймають його як такий, що не існує.

У першому випадку стратегія уникнення повністю вичерпує конфлікт, а в другому випадку може привести до ескалації конфлікту.

Вертикальна вісь (напористість) виражає прагнення задовольнити тільки свої інтереси, не беручи до уваги інтереси опонента. Їй відповідає стратегія суперництва, де особисті інтереси в конфлікті оцінюються як високі, а інтереси опонента – як низькі. У деяких ситуаціях суперництво має позитивні наслідки, наприклад: конкурсний відбір на посади в органах влади. Проте суперництво забирає багато сил, і може вплинути на стан здоров'я управлінця. Зазначена стратегія вносить елементи невизначеності й напруги у відносини між людьми. Вона створює передумови для негативних проявів поведінки опонентів, коли головним девізом стає: “Мета виправдовує засоби”. Суперництво часто характеризує деструктивну модель поведінки в конфліктних ситуаціях, супроводжує аномічні процеси, що відбуваються в організаціях. При такій стратегії активно використовується влада, зв'язки, авторитет, сила закону.

Центральну частину площини між осями займає стратегія *компромісу*, що виражається врахуванням інтересів обох сторін. Компроміс часто є єдиним можливим і найкращим способом конструктивного розв'язання конфлікту. Проте компроміс часто служить лише тимчасовим виходом з конфліктної ситуації, оскільки одна зі сторін не задовольнила власні інтереси повністю. Якщо компроміс не був рівнозначним для обох сторін, й одна з них поступилася більше іншій, ризик відновлення конфлікту підвищується.

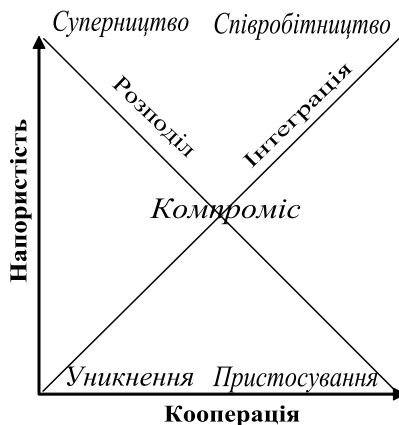


Рис. 2. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, розроблені К. Томасом і Р. Кілманом

Стратегія *співробітництва* характеризується високим прагненням обох сторін максимально досягнути інтересів. Досить часто такий варіант вважають бажаним, проте важко реалізованим. Зокрема, в ситуаціях, де кожен із опонентів висуває вимоги, що суперечать вимогам іншого, й не шукає інших варіантів задоволення власних інтересів. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання власних позицій до більш глибокого рівня, на якому можна прослідкувати спільність інтересів. Співробітництво приваблює міцністю вирішення проблеми, партнерськими відносинами в його ході. Це найбільш оптимальний шлях виходу із конфлікту. Успішне співробітництво сприяє покращанню відносин і бажанню продовжити взаємодію в майбутньому. Ця стратегія поведінки вимагає й часу й зусиль для її реалізації.

Стратегія пристосування характеризується прагненням уникнути конфлікту, низькою спрямованістю на особисті інтереси й високою оцінкою інтересів противника. Людина із зазначеною стратегією поведінки жертвує особистими інтересами на користь інтересів опонента. Така стратегія допомагає зберегти ресурси до більш сприятливого моменту, коли баланс сил складається не на користь особи, яка її використовує. Наприклад, державний службовець не згоден з пропозицією керівника органу влади щодо зниження надбавок і премій, але після пояснення керівництва про вимушені заходи, які дають можливість зберегти посадовий оклад у повному обсязі державний службовець поступається власними позиціями. Проте поступка може мати й негативні наслідки. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості й призвести до ескалації конфлікту, а отже, до відсутності задоволення інтересів сторони, яка застосовує стратегію пристосування.

В основі вибору зазначених стратегій поведінки знаходиться динаміка співвідношення між ступенем напористості в задоволенні власних потреб (напористість) і ступенем готовності піти назустріч опоненту в задоволенні його потреб (кооперація) та наслідками зазначених стратегій. Крім того, напористість і кооперація співвідносяться з *розподільчим* та *інтеграційним* вимірами. При цьому, розподільчий (брати-давати) вимір характеризує ставлення до ситуації з позиції особистої користі індивіда, а інтеграційний – загальної користі для кожного. У розподільчому вимірі стратегія суперництва є крайньою формою вираження “брати”, пристосування – “давати”, три інших – є нейтральними. В інтеграційному вимірі стратегія співробітництва виражається у спробі зробити особистий внесок у загальну справу й пошуку альтернатив, що сприяють задоволенню інтересів кожного, стратегія уникнення – нехування проблемою з подальшими втратами, три інших стратегії – нейтральні.

Жодна з описаних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях не є однозначно позитивною або негативною. Ефективність кожної з них залежить від умов виникнення конфлікту. Вибираючи стратегію поведінки в конфлікті, необхідно в кожному конкретному випадку виходити з досягнення позитивного результату для сторін і збереження конструктивних відносин між ними.

Автори дослідження зазначають, що зроблені ними висновки й висунуті гіпотези щодо ефективності використання тієї чи іншої стратегії поведінки потребують в кожній конкретній конфліктній ситуації незалежної оцінки експертів. Така думка доводить доцільність урахування в подоланні конфліктних ситуацій в органах влади медіації.

Медіація (посередництво) – це процес урегулювання конфліктних ситуацій, у ході якого двоє або більше сторін конфлікту за допомогою нейтральної третьої сторони (медіатора) спільно шукають рішення проблеми, що відповідатиме інтересам і потребам сторін [1, с. 114]. Медіатор допомагає сторонам виявити спірні питання та розробити можливі варіанти їх розв'язання. Проте саме рішення залежить виключно від сторін-учасниць конфлікту.

Під медіацією слід розуміти процес, що дає змогу спрямовувати конфлікт до його розв'язання; це цілеспрямоване втручання, щоб спочатку послабити конфлікт, потім підготувати підґрунтя для прийняття виважених рішень і, як наслідок, розв'язати певну проблему.

Для проведення медіації має бути добровільна згода зацікавлених у проведенні посередництва нейтральною стороною. Під час проведення процесу посередництва розв'язують конфлікт між сторонами та напрацьовують взаємну згоду на основі компромісу.

Основною фігурою процесу медіації є медіатор – особа (група осіб, організація), яка здійснює посередницьку діяльність.

Медіатори – не зацікавлені в певному завершенні конфлікту, вони не можуть відстоювати інтереси однієї з сторін або приймати ультимативне рішення. Вони не мають права нав'язувати сторонам своє бачення проблеми чи варіант рішення. Медіатор піклується про те, щоб сторони були задоволені процедурою, тобто, щоб вона була для них прийнятною – сторони повинні бути переконані в незаангажованості, нейтральності медіатора й довірливому характері розмов. Крім цього, медіатор дбає про психологічну задоволеність сторін. Вони повинні бути переконані, що самі вирішують проблемне питання, а після медіації повинні почуватися краще, ніж перед нею. Робота медіатора полягає не в тому, щоб прийняти рішення щодо спору, а в полегшенні дослідження обставин справи та сприянню прийняттю можливого рішення щодо суті спору, що задовольнить обидві сторони. Головна перевага медіації – сторони мають можливість висловити не тільки свої сподівання, а й почуття й відчуття, де нічого не засуджується й не нав'язується згори. Кожне прийняте рішення вимагає згоди обох сторін.

Присутність на переговорах третьої сторони має позитивний ефект, оскільки знижує ступінь деструктивності у взаємодії сторін. Інший аспект позитивних можливостей медіації пов'язаний із процедурою, що реалізують медіатори. Медіація спрямована на організацію ефективної комунікації, діалогу між сторонами конфлікту, вона робить їх активними учасниками процесу розв'язання конфлікту. Їх взаємодія в цьому процесі спрямована на знаходження взаємоприйнятних рішень і сприяє зниженню конфронтації і посиленню співробітництва, а отже, і поновленню відносин.

Метою медіації є врегулювання проблеми на взаємоприйнятній для сторін основі і їх примирення, останні можуть продовжувати співробітництво в подальшому. Більш того, сторони завжди зберігають контроль над процедурою медіації. Медіатор не вирішує, яка сторона права, яка винна. Він не досліджує поведінку сторін в минулому, він пропонує знайти прийнятне рішення, беручи до уваги їх інтереси та плани на майбутнє.

Тобто медіація концентрується на тому, як сторони розв'язуватимуть конфлікт і складатимуть план дій, що спрямовує процес медіації на розуміння мотивів перспективної поведінки особистості, а не на роз'яснення мотивів її минулої поведінки.

Таким чином, переваги медіації як способу подолання конфлікту полягають у тому, що:

- сторони безпосередньо беруть участь у процесі врегулювання спору;
- медіатор, як нейтральна третя особа, може розглянути спір об'єктивно й допомогти сторонам у визначенні способів вирішення, які вони, можливо, не застосовували самостійно;
- збільшується можливість збереження партнерських відносин між сторонами після розв'язання конфлікту.

Завданням медіатора є забезпечення рівноправної участі сторін протистояння в процесі та використання права кожної сторони висловитись і бути вислуханим. З огляду на це, завдання будь-якого медіатора полягає в тому, щоб організувати контакти й переговори, допомогти знайти формулу угоди, яка б не принижувала гідності конфлікуючих сторін. До об'єктів медіатора не входить надання сторонами проектів вирішення їхніх проблеми; медіатор супроводжує сторони на шляху вирішення конфлікту, а не веде їх по ньому.

Медіатор повинен організувати процедуру обговорення, орієнтуючи опонентів на співробітництво, та допомогти сторонам у досягненні згоди. Усі свої емоції та суб'єктивні оцінки обраний посередник зобов'язаний залишати за межами процесу медіації. Якщо медіатору не вдається позбутися професійних (наприклад, юридичних) чи емоційних оцінок, він повинен відмовитися від участі в процесі.

Таким чином, слід зазначити, що медіація є одним із конструктивних шляхів виходу з конфліктної ситуації, що ґрунтується на принципах нейтральності, рівноправності й конфіденційності. Вона спрямована на врахування інтересів кожної сторони і, зазвичай, приводить до ситуації спільного виграшу для кожної з них. Залучення медіаторів для конструктивного виходу з конфліктів сприятиме налагодженню стабільної роботи структурного підрозділу або органу влади.

Таким чином, у процесі роботи перед керівником виникає необхідність розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають постійно в ситуаціях, де перетинаються інтереси осіб, які взаємодіють. Не є винятком і відносини в органах влади. Конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації. Завданням керівника є спрямувати дії опонентів у конструктивне

русло або попередити конфлікт, що потребує вивчення соціально-психологічних особливостей поведінки індивіда й соціальної групи. З цією метою виникає необхідність у вивченні чинників конфліктогенного характеру, наявних у відносинах державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння їх подоланню та нейтралізації; аналіз та визначення стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях і використання медіації як одного з шляхів подолання конфлікту.

Лише після того, як ми розумітимемо особливості конструктивного виходу з конфліктних ситуацій з урахуванням процесів, що відбуваються в малій соціальній групі, якою є орган влади або його структурний підрозділ, можемо вести мову про відриту партнерську взаємодію між учасниками управлінської діяльності.

Література:

1. *Брылина И. В.* Конфликтология : учеб. пособие / И. В. Брылина ; Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического ун-та, 2011. – 133 с.
2. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 288 с.
3. *Юнг К. Г.* Психологические типы / К. Г. Юнг. – СПб. : Ювента, 1995. – 717 с.
4. *Kilmann R. H.* Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions_ originally / R. H. Kilmann, K. W. Thomas // Psychological Reports, 1975. – Vol. 37. – № 3. – P. 971–980.

Надійшла до редколегії 06.05.2012 р.