## Тема 10\_Поведінка працівників в конфліктних ситуаціях

Розглядаючи питання етичної поведінки працівників в органах публічного адміністрування, не можна не зупинитися на проблемах конфліктів, які пов’язані з проходженням державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та різними мотивами етичної поведінки службовців, обумовлених як особистими якостями, так і самою організацією.

*Конфлікти у публічному адмініструванні зазвичай пов’язують з рівнем розвитку моральності.*

*Мораль* – з латинського наука про людські характери (Цицерон, І ст. до н.е.):

1. Як форма суспільної свідомості являє собою сукупність усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки.
2. Інструмент (соціальний інститут) суспільної самоорганізації.
3. Система вимог, норм і правил поведінки людей, що історично склалися і дотримання яких має добровільний характер. Мораль регулює людську поведінку з позицій принципового протиставлення добра і зла.

Призначення моралі полягає у забезпеченні цілісності та гармонійності людських стосунків, наступництва історичного розвитку суспільства.

*Базою для виникнення конфліктів у процесі проходження служби є:*

* різний освітній рівень публічних службовців;
* соціальний та економічний стан;
* різні погляди та життєві цінності: одні розглядають службу з урахуванням можливостей кар’єрного зростання, для інших – це дещо тимчасове, треті – вбачають у публічній службі засіб для отримання незаконних доходів;
* умови діяльності державних установ та організацій.

*Причини конфліктів, що зумовлені самою організацією, зводяться в основному до:*

* невідповідності особистої мети службовця та мети організації;
* протиріччя цілей самої установи;
* намагання відомств досягти власних інтересів за рахунок інтересів інших відомств або держави загалом;
* суперництва за фінансові та матеріальні ресурси, статус, престиж, штати;
* боротьба за вплив на територію між різними відомствами;
* протиріччя між центром та периферією.

*Згідно з методом Томаса-Кілмена можливі п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації:*

1. *Конкуренція.* Цей тип поведінки може бути ефективним, якщо людина наділена певною владою, переконана, що її рішення чи підхід є правильними, і володіє достатнім ресурсом, щоб наполягати на них. Однак, в особистих стосунках конкуренція може викликати відчуження. Не варто її застосовувати, не маючи достатньої влади, підтримки оточення (наприклад, керівника), оскільки можна зазнати фіаско. Вдаючись до такого типу поведінки, кожен із учасників конфлікту прагне перемоги, турбується лише про свої інтереси.
2. *Уникання (втеча).* Використовують цей тип поведінки, якщо проблема, на якій зійшлися інтереси сторін, не надто важлива, не вартує трати сил на її розв'язання; коли індивід відчуває свою неправоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноваженнях свого опонента; під час спілкування з «важкою» людиною, за відсутності підстав далі контактувати; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як краще вчинити; переконавшись у дріб'язковості конфлікту, проблеми якого не торкаються принципових аспектів діяльності; за відсутності інформації для розв'язання проблеми.
3. *Пристосування.* Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях: якщо результат справи непринциповий для індивіда, але надто важливий для його опонента; коли протилежна сторона наділена більшою владою, завдяки чому обов'язково переможе; коли індивід усвідомлює, що, пішовши на деякі поступки, небагато втратить; за необхідності на певний період пом'якшити ситуацію, а через деякий час повернутися до цього питання, сподіваючись на успіх.

У кожному випадку індивід іде на поступки, погоджується з тим, на чому наполягає його опонент. Отже, пристосовуючись до думки іншої сторони конфлікту, людина пом'якшує конфліктну ситуацію, що може відновити гармонію.

1. *Співробітництво.* Така поведінка спрямована на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін. Особливо ефективне співробітництво, коли сторони мають різні приховані потреби, стратегічні цілі й плани на майбутнє, що і є безпосереднім джерелом конфлікту. Співробітництво є оптимальним типом поведінки у таких ситуаціях: якщо вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не має наміру поступатися; якщо у сторін тісні, тривалі й взаємозалежні відносини; якщо сторони мають час на вирішення проблеми (розв'язання конфліктів на основі перспективних планів); якщо сторони обізнані з проблемою, чітко усвідомлюють свої та зустрічні інтереси; якщо сторони мають намір винести на обговорення певні ідеї і попрацювати над виробленням рішення; якщо обидва опоненти здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного; якщо сторони наділені однаковою владою або не усвідомлюють відмінності в становищі.

За такого типу поведінки домінує принцип: «Я прагну виграти і хочу, щоб Ви виграли також». Співробітництво є мудрим підходом у розв'язанні проблеми, найпродуктивнішою стратегією і стилем поведінки у конфліктах. Воно є конструктивним способом виходу із конфлікту, задоволення інтересів обох сторін.

1. *Компроміс.* Цей тип поведінки передбачає врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного й того самого неможливе.

Компроміс, як продуктивний тип поведінки, зарекомендував себе у таких ситуаціях: якщо обидві сторони наділені однаковою владою, а їх інтереси взаємовиключні; якщо індивід намагається знайти рішення, відчуваючи дефіцит часу або усвідомлюючи, що це економний та ефективніший шлях; якщо індивіда влаштовує тимчасове рішення або короткострокова вигода; якщо інші способи вирішення проблеми виявилися неефективними; за можливості дещо скоригувати попередню мету; усвідомлюючи, що компроміс збереже відносини, тому краще отримати хоча б дещо, ніж втратити все.

У деяких ситуаціях співробітництво виявляється непридатним (наприклад, жодна із сторін не має часу чи сил для співробітництва або їх інтереси є взаємовиключними). За таких умов може спрацювати компроміс. Він також часто є вдалим відступом або останньою можливістю знайти оптимальне рішення. Однак, якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв'язання проблеми, він може не стати найбільш ефективним способом виходу з конфліктної ситуації.