

СТАЛИЙ ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД

**НАУКОВІ ПРАЦІ ВНЗ-ПАРТНЕРІВ ПРОЕКТУ ЄС/ПРООН
«МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ОРІЄНТОВАНИЙ НА ГРОМАДУ»**

2015

УДК : 352.07:005.591.3

ББК : Х9(4Укр)300.66

759

Рецензенти:

Доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організації Запорізької державної інженерної академії, академік Української академії політичних наук *Воронкова В. Г.*

Доктор філософських наук, професор кафедри управління та євроінтеграції Інституту соціології, психології та соціальних комунікацій Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова
Бех Ю. В.

Доктор філософських наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету
Кіндратець О. М.

Рекомендовано до друку Вченою радою
факультету соціології та управління
Запорізького національного університету
(протокол №12 від 30.10.2015 р.)

Сталий людський розвиток місцевих громад : Наукові праці ВНЗ-партнерів Проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» [укладачі: М. А. Лепський, І. В. Дударева]; за заг. ред. М. А. Лепського. –

наукових працях висвітлені теоретико-методологічні ідеї сталого розвитку, місцевої специфіки розвитку, проблеми соціальної мобілізації, практика енергозбереження та енергоефективності у реалізації Проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду».

Наукові праці призначені для викладачів, аспірантів та студентів вищих навчальних закладів, учасників процесів мобілізації місцевих громад задля розвитку, дослідників місцевого сталого розвитку, процесів мобілізації громади, проблем енергозбереження та енергоефективності.

ЧАСТИНА IV. СТАЛИЙ ЛЮДСЬКИЙ ТА МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ	341
Розділ 1. Науковий ресурсний центр зі сталого розвитку як інститут навчання студентів задля розвитку місцевих громад	341
1.1. Навчання студентської молоді соціальній мобілізації в рамках діяльності Наукового ресурсного центру зі сталого розвитку (досвід Запорізького національного університету) (І. В. Дударева).	341
1.2. Волонтерська діяльність як чинник формування активної позиції студентів щодо розвитку місцевих громад (Г. В. Бойко)	352
1.3. Профілактика та попередження конфліктів у роботі місцевих громад шляхом покращення спілкування (І. М. Шупта)	356

1.3. Профілактика та попередження конфліктів у роботі місцевих громад шляхом покращення спілкування

(І. М. Шупта)

Зміни, що мають місце в соціально-економічній і політичній ситуаціях, процеси швидкої динаміки суспільства дали поштовх до демократичних перетворень в Україні. Саме розвиток демократичного суспільства є необхідною умовою розвитку демократичних перетворень. З цією метою в сучасній Україні здійснюються заходи для зміцнення соціально-політичних інститутів, здатних максимально втілити в практику інтереси різноманітних верств населення, сприяти формуванню активних та ефективних комунікацій між ними.

До соціально значущих інститутів громадянського суспільства відносяться місцеві громади, що є продуктом природного розвитку суспільства, формою реалізації соціальної сутності людини.

Популярність самих понять «громада», «територіальна спільність» невинно зростає. Вони все частіше зустрічаються в різних нормативних документах різного рівня – як у Конституції, так і в локальних нормативних актах. Ці поняття привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Проте однозначного визначення цих понять допоки не існує.

Так, у деяких країнах Східної Європи громадою називають низову адміністративно-територіальну одиницю, крім того – ланкою суспільно-політичної організації. Таке уявлення про громаду є поширеним і в Україні. У Конституції України (Стаття 140) стверджується право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення [Конституція України, 1996]. При цьому під територіальною громадою розуміються жителі села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селищ та міста.

Серед основних ознак територіальних громад можна назвати: належність до території з чітко визначеними межами; відокремленість місця проживання, що дозволяє виокремити його в окреме місто чи село, селище; постійність проживання; відображення населеного пункту в адміністративно-територіальному устрої держави [Абрамов, 2012, с. 89].

Місцеві громади впорядковують певним чином стосунки між людьми, які спільно проживають у територіально обмеженому природному та соціальному середовищі, що виступає об'єктивною передумовою до появи різноманітних конфліктів між ними. Саме громада має потенційну здатність до саморозвитку й соціальних змін. Рушійна сила розвитку полягає в притаманних суспільству протиріч і конфліктів.

Життя місцевих громад супроводжується значною кількістю зіткнень, що є характерними ознаками конфліктів. Конфлікт – це невід’ємний атрибут суспільного життя людини. Донедавна конфлікт сприймався як щось негативне, деструктивне. Проте останнім часом він сприймається як феноменальне явище, що може водночас виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції.

Важливим залишається наразі питання вивчення причин появи конфліктів, у тому числі й тих, що мають прояв у роботі місцевих громад. На думку М. В. Примуша, виникнення й розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох чинників: об’єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних [Примуш, 2006, с. 100-101].

Перші дві групи чинників мають суто об’єктивний характер [Шупта, 2009, с. 235; с. 299], третя і четверта суб’єктивний. Розуміння об’єктивно-суб’єктивного характеру причин конфліктів є досить корисним надалі при визначенні способів попередження міжособистісних конфліктів, виробленні оптимальних стратегій поведінки людей у типових конфліктах.

Об’єктивні причини зумовлені обставинами соціальної взаємодії людей, тими, що призводять до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок. Майже завжди причиною конфліктів, як вважає М. І. Мурашко, є розходження в поглядах, у спробах одних досягти своєї мети за рахунок інших людей [Мурашко, 2002, с. 123].

Причини можна класифікувати за конструктивним й деструктивним впливом. Так, А. Я. Анцупов, Т. В. Дуткевич, М. І. Пірен виокремлюють причини конструктивних і деструктивних конфліктів [Анцупов, 1996, с. 45; Дуткевич, 2005, с. 214; Пірен, 2003, с. 156] (рис. 1.1) :

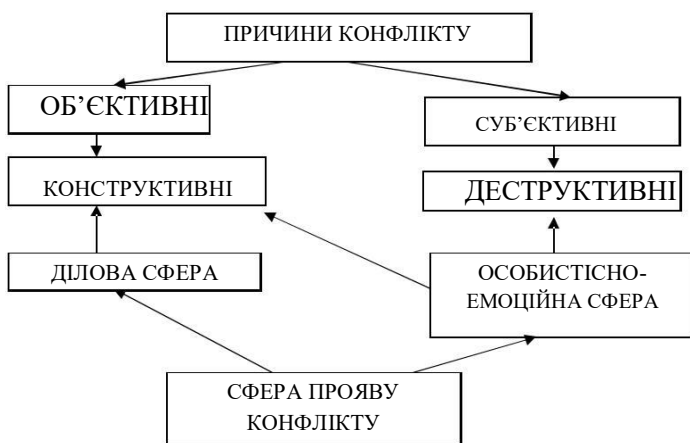


Рис. 1.1. Схема визначення конструктивності конфлікту за його причинами та сферами прояву

Джерело : складено за даними [Анцупов, 1996, с. 45; Дуткевич, 2005, с. 214; Пірен, 2003, с. 156]

Конструктивний конфлікт – це такий конфлікт, в якому протиборчі сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони намагаються контролювати власні емоції за допомогою вольових зусиль та з позиції здорового глузду, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні зі своїми, й готова піти на пошук виходу із ситуації. Коли наслідком вирішення конфлікту є збереження стосунків між його учасниками, їх розвиток, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт – конфлікт, за якого сторони не хочуть враховувати інтересів одна одної, наполягаючи на виконанні власних умов, коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

Цивілізований конфлікт вимагає збереження силової взаємодії в рамках стратегій кооперації та змагання. Змагання (боротьба) означає перехід конфлікту в нецивілізовані рамки. Звідси починається поділ конфліктів на конструктивні й деструктивні. Як зазначають М. В. Цибульська та О. С. Яхонтова, існує певна норма, в межах якої конфлікт має конструктивний зміст [Цибульська, 1998, с. 47].

Вихід за дані межі призводить до патологічного переродження конструктивного конфлікту в деструктивний. Саме поняття «патологія» має сенс лише у зв'язку з поняттям «норма» й означає дещо аномальне, з точки зору правової чи моральної норми, в рамках конкретних особливостей соціуму. Дослідники виокремлюють п'ять простих і чотири складних форми патологічної конфліктності. Простими патологічними формами конфліктності є бойкот, саботаж, цькування (переслідування), вербальна й фізична агресія. До складних відносяться: протест, бунт, революція та війна.

Той чи інший конструктивний чи деструктивний конфлікт зумовлений дією причин об'єктивного чи суб'єктивного чинників і має конкретний прояв (конструктивний або деструктивний) в діловій чи особистісно-емоційній сфері.

Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування дав підстави Н. О. Федчун [Федчун, 2009, с. 12] у дисертаційному дослідженні визначити причини конфліктів:

- незавершений процес формування законодавчих основ місцевого самоврядування в Україні;
- з боку держави відсутні реальні гарантії існування місцевого самоврядування, що спричиняє низку конфліктних ситуацій, які стосуються відокремлення комунальної власності від державної, забезпечення самостійності місцевих бюджетів тощо;
- відсутнє чітке правове розмежування предметів відання та повноважень між органами державної влади й органами місцевого самоврядування;
- не реалізуються конституційні положення щодо матеріальної та фінансової основ місцевого самоврядування;
- недосконала система судового захисту місцевого самоврядування [Федчун, 2009, с.12].

Для аналізу конфліктів, що виникають у роботі місцевих громад,

доцільно скористатися методом «Дерева конфлікту». «Дерево конфлікту» – графічний метод, за допомогою якого виокремлюються причини та наслідки конфлікту за аналогією з деревом: коріння – це глибинні, частіше за все приховані причини конфлікту, стовбур – основна проблема, що зумовлює конфлікт, гілки – позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) наслідки конфлікту.

На нашу думку, коло проблем у роботі місцевих громад можна поділити за такими чотирма основними сферами: 1) проблеми в політичній сфері, соціально-економічній сфері, 3) у правовій, 4) культурно-мовленнєвій сфері (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Застосування «Дерева конфлікту» для аналізу основних причин конфліктів у роботі місцевих громад за основними сферами

Складові «Дерева конфлікту»	Причини за основними сферами
1	2
1. Коріння «Дерева конфлікту»	<i>Політична сфера</i>
	Кадрові питання – 1, націоналізм – 2, сепаратизм – 3, корупція – 4, неправильна політика чиновників – 5, боротьба за владу – 6, політичні ігри – 7, маніпуляції, домінування інтересів певних осіб – 8, неефективне управління, несвочасне реагування на конфліктні ситуації – 9, політична нестабільність – 10, прогалини релігійної політики – 11.
	<i>Соціально-економічна сфера</i>
	Проблема безробіття – 1, неправильний розподіл земельних ресурсів – 2, проблеми міграції населення – 3, незадовільне транспортне забезпечення, погані дороги – 4, працевлаштування населення – 5, проблеми питної води – 6, зuboжіння населення – 7, побутові проблеми – 8, житлові проблеми – 9, проблеми розселення біженців – 10.
	<i>Правова сфера</i>
	Порушення в законодавстві – 1, проблема наркоманії, алкоголізму, проституції – 2, прогалини в міграційній політиці – 3, проблема медичних абортів – 4, сексуальне насильство – 5.
2. Стovбур «Дерева конфлікту»	<i>Культурно-мовленнєва сфера</i>
	Неволодіння державною мовою – 1, освітні проблеми – 2, недостовірна інформація – 3, ментальні проблеми – 4, відсутність взаєморозуміння, неповага один до одного, антагонізм – 5, незадовільне забезпечення закладами культури, спортзалами тощо – 6, прогалини в роботі ЗМІ – 7.
	<i>Політична сфера</i>

	Прогалини в міжнаціональній політиці – 1, кадрові питання – 1, націоналізм – 2, сепаратизм – 3, корупція – 4, неправильна політика чиновників – 5, боротьба за владу – 6, політичні ігри – 7, маніпуляції, домінування інтересів певних осіб – 8, неефективне управління, несвоєчасне реагування на конфліктні ситуації – 9, політична нестабільність – 10.
	<i>Соціально-економічна сфера</i>
	Низький життєвий рівень – 1, проблема збуту сільськогосподарської продукції – 2, зростання цін на харчові продукти, тарифів на воду, електроенергію, комунальні послуги – 3, безробіття – 4, низьке пенсійне забезпечення – 5, незадовільне транспортне забезпечення, погані дороги – 6, безконтрольний продаж спиртних напоїв, алкоголізм – 7, неправильний розподіл земельних ресурсів – 8.
	<i>Правова сфера</i>
	Беззаконня – 1, правовий нігілізм, порушення норм поведінки в суспільстві і побуті та громадських місцях – 2, недовіра до органів законодавчої та судової влади – 3, корупція – 4.
	<i>Культурно-мовленнєва сфера</i>
	Незадовільне забезпечення підручниками – 1, незнання державної мови – 2, питання медичного обслуговування, незабезпеченість медичними закладами – 3, незадовільний рівень освіти – 4, низький рівень культури, аморальний спосіб життя – 5.
3. «Крона дерева» – наслідки конфлікту	<i>Політична сфера</i>
	Страх (стурбованість, тривога) – 1, недовіра до влади – 2, домінування інтересів певних зацікавлених сторін – 3, домінування інтересів певних зацікавлених осіб – 6, низький рівень поінформованості та безграмотності населення – 7, відсутність чіткої кадрової політики – 8.
	<i>Соціально-економічна сфера</i>
	Побутові конфлікти – 1, випадки мародерства – 2, матеріальна нерівність – 3, податковий тиск – 4, невирішені соціальні проблеми – 5, безробіття – 6.
	<i>Правова сфера</i>
	Беззаконня – 1.
	<i>Культурно-мовленнєва сфера</i>
	Відсутність згоди – 1, низький рівень освіти – 2, непоінформованість населення – 3.

Джерело : (розроблено автором)

Причому проблеми верхнього рівня («коріння») повинні вирішуватися на найвищому державному рівні керівництвом країни. Проблеми середнього рівня можуть вирішуватися обласним та районним керівництвом. Стосовно проблем нижнього рівня – вони вирішуються місцевими громадами.

Відомий психолог Р. С. Немов, характеризуючи взаємовідносини в групах (колективах), звертає увагу на спосіб взаємодії, що складається між їхніми членами [Немов, 2003, с. 517]. Оскільки, як зазначає вчений, у кожної людини є свої позитивні й негативні риси, свої достоїнства й недоліки, те, як саме – позитивно чи негативно він взаємодіятиме з людьми, залежить саме від цих людей та оточуючого середовища, від особливостей групи, в яку він включений на даний час. Ним помічена така закономірність: чим ближче за рівнем свого розвитку група знаходиться до колективу, тим сприятливіші умови вона створює для прояву кращих сторін в особистості й гальмує те, що в ній є негативним.

І, навпаки, чим далі група знаходиться за рівнем розвитку від колективу, чим ближче вона знаходиться до корпорації (так звана група, у якій сформовані неколективістські відносини), тим більшим є шанс для прояву в системі взаємовідносин гірших сторін особистості з одночасним гальмуванням кращих позитивних прагнень.

Цей дослідник виокремлює мікрогрупи–діади, в яких взаємодіють дві особистості, а також мікрогрупи–тріади. Міжособистісні взаємовідносини членів групи–тріади, як і взаємовідносини учасників групи – діади, можуть бути трьох типів: позитивні, негативні й неоднокові (коли хтось один ставиться до іншого позитивно, а той, навпаки, негативно). Виходячи з характеру даних типів взаємовідносин, по-різному складаються їх взаємовідносини в групі–тріаді.

Перший тип – це гармонійні взаємовідносини. Вони характеризуються тим, що між трьома різними парами, на які може бути розділена група–тріада, складаються або лише позитивні, або лише негативні взаємовідносини. В ідеальному випадку, наприклад, у невеликій групі, що включає трьох друзів, між членами групи можуть існувати лише позитивні взаємини. В усіх інших випадках між двома парами є позитивні або негативні взаємини, а між членами третьої пари суперечливі [Немов, 2003, с. 550].

Другий варіант тріадних мікрогрупових взаємовідносин – взаємовиключні. За таких стосунків у якійсь одній парі всередині групи–тріади один із її членів відноситься до іншого позитивно, а той інший до нього негативно. Сумісними діадичними називаються такі суперечливі стосунки, коли в групі–тріаді можна виділити хоча б одну пару людей, які мають між собою позитивні особисті взаємини. Несумісними суперечливими називаються стосунки, система яких характеризується тим, що в ній немає жодної пари з позитивними особистими стосунками. Нарешті, сумісними тріадними можна назвати такі взаємини, за яких, незважаючи на їх суперечливість, група–тріада як соціально-психологічна спільність продовжує зберігати свою єдність за рахунок того, що, принаймні, дві пари з трьох можливих, таких, що виділяються в ній, мають між собою хороші особисті взаємини. Тим самим

вони ніби нейтралізують негативний вплив на згуртованість групи суперечливих стосунків у третій парі.

Окрім того, Р. С. Немов зауважує, що взаємини в групах-тріадах можуть бути й конфліктними [Немов, 2003, с. 553]. Для них характерним є те, що в групі неможливо виділити жодної пари, всередині якої були б позитивні особисті взаємини. Через таку обставину група як соціально-психологічна спільність людей взагалі не може зберігатися й тому розпадається. Серед конфліктних стосунків можна, у свою чергу, виділити два можливі варіанти. Перший – це частково-конфліктні взаємини, за яких між одними парами індивідів є конфліктні, а між іншими неоднакові стосунки. Другий варіант конфліктні взаємини існують між усіма можливими парами, на які може бути поділена дана група. Цей тип взаємин називається «повно конфліктним». Якщо об'єднати варіанти взаємин, існуючих у групах-діадах і групах-тріадах, то можна отримати досить показову картину стосунків, які зустрічаються в малих групах.

Досить поширеною причиною суб'єктивного характеру є просте непорозуміння, що призводить до комунікативного конфлікту. Нерідко люди не розуміють один одного ще й тому, що по-різному оцінюють якості, які вони вважають найважливішими для себе, та якості, які, на їхню думку, є важливими для інших людей.

Сучасний світ неможливо уявити без обміну інформацією. Комунікації складають основу стосунків і в роботі місцевих громад. Проте при зіткненні різних поглядів вкрай складно уникнути конфліктів. Особливо якщо вони зачіпають ділові стосунки.

Діловий конфлікт – це специфічне зіткнення, що виникає лише в професійній сфері. Як правило, це відбувається при проведенні переговорів чи на різних засіданнях. Конфлікти в ділових стосунках мають такі різновиди:

Реалістичні. Метою таких конфліктів є досягнення конкретних переваг результатів.

Безпредметні. Їх метою є звична, жодним чином ні чим не зумовлена емоційна розрядка. У процесі ділового спілкування подібний конфлікт майже не зустрічається.

Конструктивні, що носять творчий характер.

Деструктивні. Подібні конфлікти є руйнівними і часто виходять за межі етичних норм.

Шукаючи причини конфлікту й обмірковуючи альтернативні варіанти його розв'язання, необхідно навчитися застосовувати конструктивний підхід до проблеми. Адже правильне розпізнавання причин конфлікту, віднесення його до того чи іншого типу допомагає поставити точний «діагноз» і знайти відповідні «протиотрути» до нього. Варто зазначити, що в конфліктах, які виникають в управлінській сфері, необхідно завжди шукати першопричини – адже будь-які негаразди сімейного життя та побутові проблеми обов'язково впливатимуть на інші сфери діяльності, у тому числі й виробничу і навпаки.

Для успішного регулювання конфлікту, як вважає А. Г. Здравомислов, є важливими три обставини : 1) наявність ціннісних передумов, 2) рівень

організації сторін, 3) угоджені дії сторін стосовно встановлених правил гри (Здравомислов, 2001, с. 108). Як зазначають Г. В. Ложкін та Н. І. Пов'якель у праці «Практична психологія конфлікту», в управлінні конфліктами можна виокремити три основні стадії: діагностику та прогнозування конфліктів; їх попередження й профілактику; регулювання й оперативне вирішення конфліктів [Ложкін, 2002, с. 89-93].

Управління конфліктами може здійснюватися на всіх етапах його виникнення та розвитку. Причому, успіх діяльності організації залежить від умінь менеджера управляти конфліктом на ранніх стадіях. Саме прогнозування, профілактика й попередження це ті види управлінських впливів, які доцільні на ранніх стадіях виникнення конфліктів.

Важливо зауважити, що чим раніше виявити проблемну ситуацію управлінського або будь-якого конфлікту, тим менше зусиль необхідно буде витратити для її ефективного вирішення. Функція завчасного виявлення протиріч, а також обґрунтованого виникнення й розвитку на їх ґрунті конфліктів забезпечується прогнозуванням.

Саме прогнозування є однією із його форм передбачення, основною метою якої є підвищення ефективності й результативності рішень, що прийматимуться, розробка конкретних рекомендацій для практичної діяльності.

Завданнями, в яких конкретизується мета прогнозування, є такі:

уникнення небажаного розвитку подій;

приспосовання до неминучого;

прискорення ймовірного розвитку конкретного явища в бажаному напрямку.

Ми спробували класифікувати прогнозування, керуючись різними ознаками, скориставшись дослідженнями М. С. Вершиніна (табл. 1.2).

М. С. Вершинін визначає також основні принципи прогнозування: системність, узгодженість, безперервність, верифікованість, альтернативність, рентабельність, а також виокремлено етапи прогнозування: передпрогнозна орієнтація, збір даних прогнозованого фону, розробка базової моделі, побудова пошукової моделі, створення нормативної моделі, оцінювання достовірності й точності прогнозу, вироблення рекомендацій [Вершинін, 2002, с. 25-27].

Таблиця 1.2

Класифікаційний поділ прогнозування

Підстава для класифікації	Тип прогнозування
<i>За шляхами й термінами досягнення в майбутньому</i>	пошукове
<i>За шляхами й термінами досягнення, що приймаються за мету</i>	нормативне
<i>За періодом попередження:</i> до 1 місяця;	оперативне короткострокове

від 1 місяця до 1 року; від 1 року до 5 років; від 5 до 15 років;	середньострокове довгострокове
<i>За сферами прогнозування</i>	внутрішньополітичне зовнішньополітичне

Джерело: (Вершинін, 2002, с. 25-27)

практиці прогнозування використовується й комплекс різноманітних методів: фактографічний, статистичний, прогнозна екстраполяція, прогнозна інтерполяція, метод історичної аналогії, метод математичного моделювання, метод експертних оцінок тощо.

Варто зазначити, що прогнозування конфлікту – це лише передумова його попередження. Тому виокремлюють етапи: часткового й повного попередження конфліктів; раннього попередження, попереджувального вирішення. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї з причин даного конфлікту й обмеження його негативного впливу на інтереси протидіючих сторін. Стратегія повного запобігання передбачає нейтралізацію дії всього комплексу детермінуючих конфлікт-чинників, що й дозволяє спрямувати суб'єкти в річище їх співпраці в ім'я реалізації інтересів, що збігаються. Попереджувальне вирішення конфлікту, так само як і раннє його попередження, означає не що інше, як здійснення узгоджених позицій та інтересів суб'єктів у просторі їх соціальної єдності, досягнення згоди з більш значущих питань суспільного життя. У цьому випадку прогнозування розглядається автором як передумова попередження конфлікту.

На думку Г. В. Ложкіна та Н. І. Пов'якель, досить багато зовнішніх стимулів, які потребують неспецифічної реакції, можна передбачити, оскільки одні пов'язані з циклічністю життєдіяльності системи, інші з природним її розвитком, треті з реформуванням психологічної організації групи, наприклад, зі скороченням штатів, зміною функціональних завдань [Ложкін, 2002, с. 135].

За даними психологічних досліджень, точний прогноз проблемної ситуації у відносинах людей відіграє важливу роль у недопущенні її ескалації, а отже, в успішному вирішенні. Як стверджують відомі конфліктологи

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов, прогнозування конфліктів є можливим лише за умови високого розвитку науки [Анцупов, 1996, с. 69-72]. А для цього конфліктології необхідно пройти через всі необхідні для будь-якої науки етапи, зокрема: описовий та пояснювальний.

Конфліктологія ж є досить молодю в цьому відношенні галуззю наукових знань. Перший етап пов'язаний із визначенням феноменології конфлікту, тобто необхідно виявити сутність конфліктів, розробити їх класифікації, визначити їх еволюцію й динаміку. Другий же забезпечує розробку пояснювальних моделей конфліктів (визначення рушійних сил розвитку конфліктів, їх причин та

детермінант). І лише завдяки існуючим знанням і розробці відповідних методів конфліктологія зможе ефективно реалізовувати свою прогностичну функцію.

Таким чином, попередження конфлікту передбачає його прогнозування. Воно є формою передбачення. Тобто, прогноз – це вказівка з певною ймовірністю місця й часу виникнення майбутнього конфлікту, який базується на діагнозі всіх компонентів і структурі конфлікту. Чимало авторів стверджують, що 80 % конфліктів виникає поза бажанням їх учасників, і головну роль у їх виникненні відіграють так звані конфліктогени, тобто все, що може зумовити конфлікти [Нагаєв, 2004, с. 102; Пірен, 2003, с. 247; Скібіцька, 2007, с. 232].

Окрім того, спеціалісти стверджують, що лише 7 % інформації містить зміст сказаного, 55 % інформації передається на невербальному рівні (мімікою, жестами), 38 % – якісними характеристиками голосу (висота тону, тембр), що також може стати причиною багатьох конфліктів.

Конфліктогенами називають слова, дії, а іноді й бездіяльність, поведінкові акти чи поведінку в цілому, які можуть призвести до конфлікту, спровокувати його виникнення. Тому їх іноді ще називають «саботажниками» спілкування. Напруженість і конфлікти зумовлюються тим, що діяльність одного партнера щодо задоволення своїх потреб буде такою, що заважатиме задоволенню потреб іншого. Отже, таку поведінку можна назвати конфліктогенною, тобто такою, що породжує конфлікти. Адже вона викликає агресивну реакцію в іншого партнера, яка, у свою чергу, стимулюватиме агресивність першого.

Ми спробували ці конфліктогени згрупувати і представили їх у таблиці

1.3. Таблиця 1.3

Види типових конфліктогенів

Конфліктогени	Приклади
1	2
Погрози й накази	<i>«Якщо Ви не зможете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про можливість Вас звільнити». «Робіть так, як Вам сказано!»</i>
Негативна, необґрунтована критика, зауваження й негативна оцінка	<i>«Ви працюєте не на повну силу». «Вам необхідно змінити Ваш стиль та методи, вони є застарілими!»</i>
Слова– «боржники»	<i>«Ви повинні вести себе більш відповідально». «Ви повинні брати до уваги факти». «Ви не повинні сердитися» тощо</i>
Насмішки, знущання та піддівання образливих та принижуючі гідність прізвиська, ярлики	<i>Таке міг сказати лише ідіот!; «Ні, ну ти просто справжнісінький бовдур!»; «Та ти - просто «канцелярська криса!»</i>
Відкрита недовіра	<i>«Ми не можемо тобі довірити цю справу»</i>
Хвастощі	<i>«У мене вчора...»</i>

Безапеляційність та категоричність у судженнях та висловлюваннях	<i>«Чоловіки завжди відрізнялися від жінок вищим інтелектуальним розвитком»</i>
Перебивання іншого, підвищення голосу та інші спроби самоствердитися за рахунок приниження чи знецінення іншого	<i>«Та досить тобі! Яйце курку не вчить!»</i>
Нав'язування порад	<i>«Якби ти навів порядок на робочому столі, у тебе не було б підстав для паніки!»</i>
Приховування важливої інформації	<i>«Я не можу тобі цього розповісти!» «Це інформація не для всіх!»</i>
Порівняння й нав'язування конкурентних стосунків	<i>«На минулому тижні я потрапив у жахливу аварію...» «Це що, ти б поглянув на мою...»</i>
Допити, які заганяють у «глухий кут» і викликають «почуття провини»	<i>«І скільки це Вам коштувало?»; «Чим ти там займаєшся?»; «Чому так пізно?»</i>
Різка й нешаноблива - до того ж невмотивована, зміна теми	<i>«Дуже цікаво... Я вчора дивився дуже смішний фільм...»</i>
Відмова від розмови чи обговорення важливої теми	<i>«Нічого тут обговорювати! Я не бачу ніякої проблеми»</i>
Заспокоєння запереченням	<i>«Не нервуй!» «Не хвилюйся, все минеться»</i>
Брехня чи спроба брехні з метою домогтися чогось нечесним шляхом	
Перекладання відповідальності на іншу людину	<i>«А ти не змогла б завтра...»</i>
Прохання позичити гроші	<i>«Побачила таку сукню. Ти не могла б мені позичити...»</i>
Нещирість у судженнях	<i>«Ви такий (така)!... »</i>
Маніпулювання (з метою отримати бажане й використання іншої людини).	<i>«Так гарно виглядаєш! Слухай, а тебе не можна попросити про одну дрібничку?... »</i>
Перебивання співрозмовника, приниження значущості його	<i>«Ну, досить!»</i>
Ігнорування співрозмовника, несприйняття його	<i>«Ви що, не бачите, я зайнята?» «Я бачу, що Ви чекаєте, я – не Юлій Цезар, не можу виконувати сто робіт. Зараз звільнюсь і займусь вами!»</i>

Джерело: систематизовано авторами (Дуткевич, Крейхі, Г. Ложкін)

Відомо, що конфліктогени містять у собі психічну схильність людини до ескалації конфліктів, і по суті кожен з них, на думку В. П. Шейнова, можна віднести до однієї з трьох психічних першопричин: прагнення до переваг; прояву агресії; прояву егоїзму [Шейнов, 2006].

Так, наприклад, до конфліктогенів як до прямих проявів переваг належать: накази, погрози, зауваження, звинувачування, насмішки, хвастощі, категоричність суджень і думок, перебивання іншої людини, брехня, приховування інформації тощо. Крім того, наступні конфліктогени: насмішки, знущання та піддівання, образливі та принижуючі гідність прізвиська, ярлики, безапеляційність і категоричність у судженнях і висловлюваннях, у жорсткій манері поведінки, перебиванні іншого, підвищенні голосу та інших спробах самоствердитися за рахунок приниження або ж знецінення іншого, порушення етичних норм, – можна віднести до прояву агресивності. Ці прояви зустрічаються у відкритій і прихованій формі, й досить часто містять у собі ненависть і відкрите бажання нанести моральний, або ж фізичний, матеріальний збиток. Вони є потужними конфліктогенами, викликають почуття страху, фрустрацію.

Як зазначає відомий психолог А. Г. Кічєєв, «наше безсилля попередити конфлікти, нерозумність дій, коли вони вже почалися, й безплідні спроби зрозуміти першопричини багато в чому можна пояснити тим, що виникають вони не на інтелектуальному рівні, а в надрах нашої психіки, на жаль, часто нездорової» [Кічєєв, 2002, с. 113].

На думку вченого, «хоча спелептоїди як психологічний тип і складають найбільш значний відсоток серед людей психопатійного типу, проте значний внесок, причому руйнівний, вносять параноїки, шизоїди, істероїди та інші люди, які страждають тими чи іншими формами психопатії, а також ціла армія хворих на різноманітні неврози, досить часто психічні захворювання, а також наші сучасники з деякими паталогічно загостреними рисами характеру» [Кічєєв, 2002, с. 114].

теорії психопедагогіки існує два підходи, що пояснюють природу агресивності – біологічний і соціальний, проте жоден із них дотепер не визнаний універсальним та вичерпним. Це пояснюється тим, що в науці нема єдиної думки стосовно першоджерел та сутності агресії людини. Однак більшість дослідників схилиються до того, що агресія є динамічною характеристикою активності та адаптивності людини й тому являє собою об'єкт для серйозного вивчення [Авдєєва, 1975, с. 8].

Основними теоріями, що пояснюють природу агресії в цілому та її вербальних проявів, є на сьогодні теорія потягів, чи психоаналітична теорія, представниками якої є З. Фрейд, В. Мак-Дугал та інші, етологічна концепція К. Лоренца, Н. Тінбергена, фрустраційна теорія агресії Дж. Долларда, Л. Берковитца, Х. Кауфмана, біхевіоральна концепція, або ж теорія соціального вчення Б.-Е. Тордайка, Дж. Уотсона, К. Прайора, А. Басса, О. Бандури та ін., психолінгвістична концепція, зокрема психологічна теорія діяльності О. М. Леонтьєва, О. О. Леонтьєва, Л. С. Виготського, Р. А. Лурії.

Можна визначити такі групи причин агресії, що представлені в табл. 1.4 :

Причини агресії

Групи причин	Їх характеристика
<i>Біологічні</i>	Спадкова агресивність та прагнення до домінування
<i>Соціальні</i>	Неухильне зростання злочинності та випадків асоціальної поведінки, пропаганда насилля в ЗМІ, викривлення в системі духовних цінностей (культ сили, прагнення до влади тощо).
<i>Соціокультурні</i>	Ставлення до мовленнєвої агресії та ступінь її осуду в суспільстві, культурі (наприклад, для українського суспільства, його культури характерним є лояльне ставлення до проявів вербальної агресії на відміну від, наприклад, японської культури; а також традиційна для даного суспільства форма сублімації фізичної агресії).
<i>Комунікативні</i>	Хибні стереотипні установки, так звані словесні шаблони, крім того, схильність до мовленнєвої агресії підсилюється й патогенним комунікативним середовищем у колективі, негативним особистим досвідом мовленнєвого спілкування тощо.

Джерело: систематизовано авторами (за Жельвіс, 2001, с. 98; Лоренц, 1998, с. 6)

Головним завданням є, по-перше, розпізнати прихований ресурс і створити умови для прояву активності конфліктогена, а по-друге, обмежити його руйнівний вплив на процес реалізації інновацій. Для цього майбутньому менеджеру необхідно навчитися: впізнавати конфліктогени «в обличчя»; навчитися розуміти потреби іншої людини, пам'ятати, що обмежити вплив конфліктогенів набагато легше, аніж їх вчасно виявляти; намагатися в спілкуванні діяти за принципом «Якщо не я, так хто ж тоді?» (це сприятиме обмеженому впливу руйнівних (деструктивних) конфліктів); прагнути до ясності висловлювань, недвозначності та інформативності; не шкодувати сил для створення навколо себе атмосфери психічного комфорту й спільності людей (синтонності).

Важливою умовою попередження конфліктів є уникання використання конфліктогенів. Для самого ж позбавлення від схильності застосовувати конфліктогени необхідно: гасити прагнення до переваг; усіма способами знімати агресію пасивними (такими, як виговоритися), активними (рухова активність, заняття спортом, зокрема спортивні змагання, змагальні види хобі, (наприклад, полювання, мисливство тощо); намагатися подолати руйнівний егоїзм.

Варто зазначити, що в становленні вмінь і навичок усунення конфліктогенів та схильності продукування й ескалації цих умінь особистістю є розвиток психічної атракції та позитивного іміджу, які сприятимуть більш продуктивному й безконфліктному спілкуванню. Психічна атракція – це

виникнення або створення психологічної привабливості між партнерами по спілкуванню. Для формування атракції як системи психологічних (вербальних і невербальних) технік та прийомів, необхідно передати партнеру по спілкуванню сигнали, які б він сприйняв усвідомлено чи несвідомо, як такі, що мають емоційно позитивне значення. Відомо, що виникають сигнали, в основному, на підсвідомому рівні, проте значною мірою можуть формувати позитивне ставлення до джерела їх виникнення – ініціатора спілкування.

формуванні атракції як психічної передумови безконфліктної поведінки та встановленні партнерських відносин (за Н. І. Пов'якель) суттєвими є: установка на діалогічне статусне чи позастанусне спілкування; повага до особистості (кожна особистість є потенційним партнером); застосування вербальних і невербальних підтверджень тому, що протилежна сторона – це особистість, яка заслуговує на увагу; звертання до людини по імені або по імені та по батькові; створення та акцентування позитивних емоцій

ситуацій; усвідомлення чи задоволення потреби самоствердження; схильність до людини, яка викликає позитивні емоції й визнає в іншій людині особистість; установка на позитивне спілкування з метою вирішення питань і проблем; використання невербальних (відкритість погляду, пози, доброзичливі жести тощо) та вербальних механізмів типу «золотих слів» і т.д. [Пов'якель, 1998, с. 55].

На думку вченої, важливою умовою та передумовою профілактики виникнення й ескалації конфліктогенів є підвищення психічної культури та психологічна просвіта, які сприяли б: попередженню застосування конфліктогенів у спілкуванні; самовдосконаленню сфери спілкування та оволодіння культурою спілкування і поведінки; самовдосконалення особистості

своєчасне позбавлення від егоцентризму, агресивності й схильності до маніпулювання, підвищення самооцінки та поваги до себе й інших; підвищення стресостійкості та формування толерантності до фрустрацій, «імунітету» на ситуативні й «комунальні» конфліктогени спілкування; формування в особистості усвідомлення та рефлексії чужих (проте значущих для себе) і власних конфліктогенів [Пов'якель, 1998, с. 57].

Із метою попередження конфліктів, що виникають у міжособистісній сфері, можна успішно застосовувати трансактний аналіз конфлікту, розроблений американським вченим-психологом Еріхом Берном у 60-х роках ХХ століття. Виклад теорії трансактного аналізу він здійснив у своїй відомій праці «Ігри, в які граються люди». Основні положення даної теорії протягом багатьох років використовуються психологами для корекції поведінки людей, окрім того, їх можна успішно застосовувати в практиці прогнозування й попередження конфліктів у міжособистісних взаємовідносинах, які виникають у ході управлінської діяльності [Берн, 1998, с. 198].

Для повноцінного прогнозу конфлікту необхідно здійснити аналіз таких чинників:

сигналів конфлікту, які можуть виражатись у певній напруженості стосунків, дискомфорті в колективі (важливо проаналізувати, як часто вони виникають, потенціал їх конфліктогенності, окрім того, важливо знати, чи

зможуть вони спровокувати появу конфлікту);

проблеми (виявити наявність проблеми, проаналізувати її та розв'язати по можливості. Важливо пам'ятати, що існування проблеми можливе за наявності протиріччя);

назрівання конфлікту і в якому напрямі розгортається конфліктна ситуація стосовно вирішення проблеми (конструктивному чи деструктивному), чи розвивається та ескалується конфлікт. Варто пам'ятати про те, що наявність конфліктної ситуації не означає, що існує й сам конфлікт, адже стосунки між потенційно конфліктуючими сторонами можуть змінюватися, то в гіршу сторону, то в кращу. Іноді даються взнаки непорозуміння під час ділового чи неформального спілкування, певна відчуженість, навіть насторожено-ворожі стосунки, які незрозумілі і для самих сторін взаємодії. Необхідно враховувати й той факт, що конфліктна ситуація може бути неявною, тобто розвиватися непомітно й поступово. Тому потрібно проаналізувати, в якому напрямі вона розвивається – спадному чи зростаючому;

склад учасників конфлікту, що розгортається, та їх здатність до провокування конфлікту. Аналізуючи особливості учасників потенційно можливого конфлікту, перш за все варто звернути увагу на їхні ціннісні орієнтації, відмінні риси характеру та мотиви поведінки. Особливо це важливо стосовно таких рис, які характеризують конфліктність особистості та властивий для неї конфліктний тип поведінки;

інцидент (інциденти) – у чому полягають його особливості? Чи зможе він стати детонатором конфлікту? Варто звернути увагу на те, що коли інциденти повторюються часто, кількість учасників при цьому зростає, використовуються різноманітні конфліктогени й зростає їх продукування та ескалація, то ймовірно мова йде про деструктивний розвиток конфлікту.

Тобто, прогнозування конфлікту вимагає аналізу й осмислення всіх структурних компонентів конфлікту, їх особливостей, ступеня та потенціалу конфліктогенності.

Окремі науковці застосовують термін «запобігання конфлікту», по суті, надаючи йому тих самих ознак, що й попередженню. Так, у навчальному посібнику «Конфліктологія» зокрема зазначається: «Запобігання це комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи» [Пов'якель, 1998, с. 206]. Автори виокремлюють етапи повного й часткового запобігання, а також раннього й випереджувального їх розв'язання, що, по суті, і є попередженням конфлікту. Тобто, попередження та запобігання для них є синонімами.

Треба також звернути увагу на те, що дотепер у конфліктологічній науці немає чіткого розмежування понять «профілактика конфлікту» й «попередження конфлікту» [Пов'якель, 1998, с. 206]. «Профілактика конфлікту» розглядається як більш широке поняття, а «попередження» – як часткова профілактика. Вважаємо, що попередження конфлікту – це діяльність, що спрямована на недопущення його виникнення та руйнівного впливу на ту чи іншу сторону, той чи інший елемент суспільної системи.

Як зазначає М. В. Примуш, «попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно розв'язати їх, адже обдумуючи причини конфлікту й шукаючи альтернативні варіанти його вирішення, необхідно навчитися застосовувати конструктивний підхід до проблеми» [Примуш, 2006, с . 205]. Тому проблема конструктивного вирішення конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою.

Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння їх конструктивно вирішити, адже вона вимагає менших витрат сил, коштів і часу й попереджає мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конфлікт. Вона спрямована на таку організацію життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення чи деструктивного розвитку протиріч між ними. Більшість учених вважає, що виключити виникнення передконфліктних ситуацій у суспільстві, організації, соціальній групі практично неможливо.

За словами ж А. Я . Анцупова, «попередження конфлікту – мультипараметричне поняття», тобто домогтися ефективного прогнозування конфлікту можна лише на основі комплексного підходу до аналізу всіх сторін конфлікту, розгляду конфлікту як системи, як безлічі взаємодіючих елементів, а цього часто досягти дуже складно тому, що людина бачить світ крізь призму своїх особистих інтересів [Анцупов, 1998, с. 67].

Проблема профілактики конфліктів в роботі місцевих органів має велику актуальність. Проте її вирішенню досить часто заважає недостатнє розуміння цілей діяльності з попередження й профілактики управлінських конфліктів і неоднозначністю суперечливості їх позицій.

Впевнені, що поширеною хибною позицією є недопущення конфліктів як таких, забуваючи про їх конструктивність, навіть корисність, на якій наголошують більшість науковців.

Метою профілактики конфліктів у роботі місцевих органів повинна стати ефективність роботи органів місцевого самоврядування, поліпшення психічного клімату (взаємостосунків) шляхом забезпечення більш «некомунального» й неруйнівного протікання конфліктів. І тоді робота з профілактики й попередження конфліктів органічно впишеться в будь-яку конструктивну діяльність як один з її постійних компонентів.

Вона складатиметься з таких елементів:

- завчасний розв'язок прогнозованої конфліктогенної ситуації (превентивний розв'язок конфліктів),
- підготовка людей і колективу в цілому до адекватної (правильної, цивілізованої, грамотної) поведінки в ситуації конфлікту.

Досить ґрунтовними є теоретичні й практичні розробки з профілактики юридичних конфліктів, які можна опосередковано застосовувати при розв'язанні конфліктів, які виникають в процесі роботи місцевих органів та носять правовий характер.

юридичній літературі під превенцією (профілактикою – попередженням) конфліктів варто розуміти такі види соціальної практики (діяльності), які, по-перше, мають цільовий характер (відвернення конфлікту –

мета), а по-друге, справляють безпосередній або ж опосередкований вплив на чинники, що визначають перебіг конфлікту [Герасіна, 2002, с. 233].

Зазначимо, що взагалі в «практично орієнтованих» науках проблема попередження конфліктів має досить важливе значення, що можна стверджувати про створення спеціальних дисциплін (субдисциплін), які б займалися профілактикою. Наприклад, профілактика протиправної поведінки як науковий напрям у системі юридичних наук, теорія й практика психічної корекції поведінки в психології, профілактика конфліктів у педагогіці, теорія конфліктів у політичних науках.

Таким чином, коли мова йде про попередження конфліктів, загальні принципи й моделі такої діяльності потрібно розглядати на матеріалах конкретних сфер життєдіяльності, оскільки важливо вибудувати не якісь абстрактні моделі та процедури, а навчити, як вміло застосовувати їх у відповідності з конкретними ситуаціями.

попередженні й розв'язанні міжособистісних конфліктів, які виникають у роботі місцевих органів, суттєве значення має взаєморозуміння. Одним із важливих аспектів якісної характеристики міжособистісних відносин, яка безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат групи, є питання взаєморозуміння. Саме 80 % причин міжособистісних конфліктів, суперечок, розлучень складає непорозуміння. Основними механізмами взаєморозуміння є емпатія, ідентифікація, рефлексія, а також явища соціальної перцепції – каузальна атрибуція, стереотипізація, ефекти ореолу, першого враження та новизни. Взаєморозуміння породжує почуття спільності – ідентифікацію, яка може бути як об'єктивною, так і суб'єктивною. Одним із визначальних чинників взаєморозуміння є досвід спільної діяльності партнерів.

Дія чинників взаєморозуміння зумовлює міру об'єктивності розуміння партнерами один одного. Серед найважливіших варто назвати такі, як ставлення партнера (так, за даними експериментів, друзі адекватно, а недруги неадекватно оцінювали у партнерах емоційну зрілість, соціальну сміливість, мрійливість, проникливість, тривожність. Досить часто недруги занижують інтелект своїх конкурентів, ідентифікація відбувається сильніше в дружніх парах).

Іншим чинником виступають статеві особливості суб'єктів взаємодії. Так, статєва диференціація досліджувалася, зокрема, в роботі Б. Г. Ананьєва «Людина як предмет пізнання» [Ананьєв, 2001, с. 151]. Згідно з даними, які наводить автор, визначено, що в жінок більш виражена здатність стримувати переживання, у них також більшим больовий поріг, здатність гальмувати афекти страждання, вищою є здатність виконувати роботу, яка вимагає напруження волі у формі затримання гальмування.

Інший дослідник, М. М. Обозов, констатує, що у жінок кращою є орієнтація на міжособистісні відносини, ніж на саму діяльність. Тому успішність їх спільної діяльності є нижчою [Обозов, 1990, с. 65].

На думку Є. П. Ільїна, у жінок краще розвинені соціально-перцептивні здібності: жінки краще розпізнають стан іншої людини за тембром і в інших експресивних проявах, вони краще відчують, яким чином впливають на

співрозмовника [Ільїн, 2009, с. 66].

Як зазначає автор, ці особливості склалися історично, під впливом полірольових стереотипів, і тому чоловічий тип поведінки більш предметний і активний. Вони більш прямолінійні у своїх потребах, що робить їх зрозумілишими для оточуючих. Чоловіки більш незалежні, схильні до активних видів діяльності й прагнуть влади.

Жінки ж, навпаки, більш соціально-орієнтовані, чіткіше усвідомлюють ті нестійкі зв'язки, що об'єднують людей, і тому в спілкуванні більш довірливі. Чоловічий стиль спілкування більш маніпулятивний, жіночий, навпаки, партнерський.

Чоловіки намагаються домінувати в процесі взаємодії. Для них зміст діяльності є більш важливим, ніж індивідуальна симпатія до партнерів по спілкуванню.

На нашу думку, рекомендованими формами профілактики та попередження конфліктів у роботі місцевих органів шляхом покращення спілкування повинні стати:

- Спеціальна освіта через курси підвищення кваліфікації.

- Робота над собою, самоосвіта.

- Обмін досвідом, спілкування з колегами.

- Науково-методичне забезпечення.

- Участь у семінарах, конференціях, круглих столах.

Таким чином, проблема управління конфліктами, що виникають у роботі місцевих органів, їх профілактика й попередження є актуальною проблемою. Ця проблема наразі недостатньо розроблена в науковій літературі, хоча досить великий обсяг знань стосовно попередження й профілактики конфліктів накопичено різними напрямками наукових знань, зокрема конфліктологією, психологією, соціологією, правознавством, політологією, менеджментом. Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати про міждисциплінарний інтерес до цієї проблеми, а також про її нерозробленість і специфічність у тлумаченні.