

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет правничих наук

Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВРЯДУВАННІ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ»**

Виконав: студент 2-го року навчання

Спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування

Товстий Станіслав Олександрович

Керівник: Кисельова Т.С.,

кандидат юридичних наук, доцент

Рецензент: _____

Магістерська робота захищена

з оцінкою: _____

Секретар ЕК: _____

« ____ » _____ 2023р.

Київ – 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Конфлікт, як складова організаційного функціонування	6
Розділ 1.1. Проблема конфлікту	6
Розділ 1.2. Причини виникнення конфліктів та їх типи	11
Розділ 1.3. Особливості конфліктів у врядуванні та способи їх вирішення	17
Висновки до розділу 1	23
Розділ 2. Аналіз міжнародного досвіду по використанню механізмів для вирішення конфліктів у врядуванні	24
Розділ 2.1. Міжнародний досвід роботи з конфліктами у врядуванні	24
Розділ 2.2. Особливості механізмів вирішення конфліктів	29
Розділ 2.3. Інститут Омбудсмена	34
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. Можливості застосування в Україні міжнародного досвіду використання механізмів вирішення конфліктів у врядуванні	41
Розділ 3.1. Можливості щодо імплементування в Україні	41
Розділ 3.2. Рекомендації щодо застосування обраних механізмів	46
Розділ 3.3. Комунікаційна складова для реалізації	51
Висновки до розділу 3	56
Висновки	57
Список використаних джерел	59

ВСТУП

Актуальність теми. Тема конфліктів є актуальною завжди. Так відбувається по тій причині, що конфлікти є невід'ємною складовою людського життя і людської діяльності загалом. Оскільки людям необхідно приймати рішення, процес його прийняття може спричинити конфлікт. Це відбувається, як і при взаємодії з іншими, так і у кожної окремої особи індивідуально (внутрішньоособистісний конфлікт). Окрім цього, важливого значення набуває взаємодія людей і виникнення конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

Врядування, як і будь-яка сфера діяльності «людина-людина», потребує додаткової уваги, коли питання стосується причин виникнення конфліктів, управління ними та їхнього вирішення. Це є необхідним по тій причині, що така діяльність пов'язана зі значним психоемоційним навантаженням, відповідальністю та має низку зобов'язань до виконуючих посадові обов'язки фахівців демократичного врядування. І чим більше належної уваги в професійному середовищі буде приділятися питанням, що стосуються конфліктів, тим якісніше і продуктивніше це середовище буде функціонувати та надавати необхідні послуги.

Важливого значення набуває також не тільки робота по вирішенню вже наявних проблемних ситуацій, спричинених конфліктами у професійному середовищі урядовців (що є реакцією на кризу), але і заходи, що спрямовані на їхню превенцію (тобто профілактику) задля можливого передбачення та роботи з ситуаціями, що потенційно можуть у подальшому призвести до ескалації та більш серйозних наслідків для всіх учасників та організації в цілому у вигляді матеріальних та репутаційних втрат. Тому, дуже важливо вміти не просто уникати можливих конфліктних ситуацій, що, на перший погляд, може здаватися більш комфортним і безпечним рішенням, але також вчити персонал інституції врядування працювати з конфліктами на різних стадіях його розвитку.

Цінність правильної роботи з конфліктом полягає у тому, що наслідком буде покращення якості психологічного клімату у колективі, а відповідно, і продуктивності праці кожного окремого службовця, що є складовою ефективності роботи структурного підрозділу органу врядування. До того ж, окрім якості взаємодії представників структурних підрозділів, конструктивне вирішення конфліктних ситуацій позитивно впливає на службові стосунки між адміністрацією та службовців, що перебувають у підпорядкуванні.

Отже, можна сказати, що сам по собі конфлікт не являє собою лише негативне явище. Більше того, професійна робота з конфліктом робить його конструктивним і може дати можливість для зростання: особистісного, професійного, структурного, організаційного, суспільного тощо. Тому важливо вчити персонал у сфері врядування основам роботи з конфліктами на різних його стадіях, його природи та можливих причин виникнення.

На сьогоднішній день, в Україні усе більше уваги приділяється вирішенню конфліктів та врегулюванню різноманітних спорів у сфері врядування. Враховуючи війну в країні, це набуває ще більш актуального характеру. Вже зараз усе більш відчутним стає той факт і його взаємозв'язок з появою конфліктних ситуацій у сфері врядування, що стосується місця перебування державних службовців та можливістю і бажанням продовжувати виконання своїх посадових обов'язків, дозволом з виїздом за кордон тощо.

У той же час, позитивним може бути той факт, що і в Україні, і у світі існує та використовується низка інструментів що стають основними, або допоміжними при вирішенні конфліктних ситуацій, у тому числі у сфері врядування. До них можна зарахувати: переговори, медіацію, консиліацію, фасилітацію, човникову дипломатію та інші. Усі вони ефективно, досить тривалий час використовуються фахівцями по всьому світу. Тому вивчення міжнародного досвіду, порівняння та використання в Україні, може стати у нагоді при розв'язанні конфліктів у сфері врядування.

Отже, *об'єктом дослідження* є міжнародний досвід у вирішенні конфліктів урядуванні.

А *предметом дослідження* є механізми вирішення конфліктів урядуванні, а саме міжнародний досвід та можливості його застосування в Українській системі урядування.

Метою дослідження є вивчення міжнародного досвіду по вирішенню конфліктів урядуванні та можливостей щодо його застосування в Україні.

Відповідно до мети, до *завдань дослідження* входять:

- 1) Теоретичне ознайомлення з міжнародним досвідом та механізмами по вирішенню конфліктів урядуванні;
- 2) Аналіз міжнародного досвіду та механізмів по вирішенню конфліктів урядуванні;
- 3) Пошук можливостей застосування міжнародного досвіду та механізмів по вирішенню конфліктів урядуванні в Україні;
- 4) Розробка рекомендацій по впровадженню міжнародного досвіду у сфері механізмів вирішення конфліктів урядуванні в Україні.

Теоретичною основою даного дослідження є електронні джерела зарубіжних та українських фахівців та інституцій органів урядування, звіти зарубіжних аналітичних центрів, тематичні публікації та інше.

Методологічною основою дослідження є: теоретико-аналітичний підхід, порівняння та узагальнення.

РОЗДІЛ 1

ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ У ВРЯДУВАННІ

Розділ 1.1. Проблема конфлікту

Як вже йшлося у вступі до цієї роботи, конфлікт є невід’ємною частиною людського буття та існування. На сьогоднішній день визначень щодо поняття «конфлікт» в науковій літературі існує немало. У той же час, основою конфлікту є протиставлення різних сторін, позицій, поглядів. Як приклад, можна навести визначення поняття «конфлікт» в одній з енциклопедій, в якому йдеться про зіткнення та протиставлення різних людських цінностей, поглядів, їхнього зіткнення тощо.¹

Процеси подібного роду виникають у різних сферах людської діяльності. Окрім того, що конфлікти часто виникають між різними дійовими особами, вони також можуть бути внутрішньо-особистісними. Вивченню конфліктів подібного роду, значної уваги приділяють психологи, оскільки вважається, що внутрішньо-особистісні конфлікти є вагомим чинником для поштовху та психічного розвитку особистості (Фройд, Юнг та інші).²

Якщо говорити про зовнішні конфлікти, то такі конфлікти можна назвати міжособистісними, оскільки вони відбуваються між різними особами. Відповідно, коли певна кількість осіб об’єднана в групи, конфлікт матиме характеристику міжгрупового. Далі, зі зміною соціальних формувань, як, наприклад, в певні інституції чи держави, тип конфлікту набуватиме характерних ознак і масштабів та змінюватиме своє визначення на міжінституційні чи міждержавні конфлікти тощо.

¹ <https://esu.com.ua/article-3235>

² <https://core.ac.uk/download/pdf/323532033.pdf>

Отже, основним, на нашу думку, що є першоджерелом конфлікту, його основою – це протиріччя, протиставлення, зіткнення тощо. Таке позиціонування виникає тому, що існують певні інтереси, які людина чи група намагається задовольнити, але у той же самий час, інша сторона також хоче задовольнити свій інтерес (подібний чи відмінний).

Протистояння інтересів у житті людини чи групи осіб відбуваються щоденно і залежать від її (чи їхніх) потреб, відповідно до яких необхідно прийняти те чи інше рішення. Це рішення, що реалізується за допомогою дії чи вчинків може стати допоміжним у тому, щоб задовольнити потреби та інтереси тих, хто приймає ті чи інші рішення. Але проблема полягає у тому, що прийняті рішення можуть зачіпати інтереси та потреби інших осіб. Окрім цього, це може завдавати їм шкоди. І тоді, інші особи починають реагувати та приймати рішення, що мають протидіяти першопочатковим. А вони, як наслідок, стають на заваді для реалізації інтересів першої групи (чи особи). Тобто, певним чином, виникає загроза. Або ж перешкоди для можливості задовольнити свої потреби. А якщо враховувати, що ці потреби є життєво необхідними та першочерговими, то протистояння починає збільшуватися за рівнем ескалації, що призводить до «вибуху» в кульмінаційний момент свого розвитку. Хорошою метафорою тут може бути виверження вулкану. Але, на відміну, від природних стихій, з напруженням, що зростає в середині кожної окремої людини чи групах, можна (і потрібно) працювати. І це необхідно по тій причині, що вчасна робота з конфліктами на різних його стадіях може допомогти, по-перше запобігти руйнівному прояву напруження, по-друге, допомогти усім учасникам процесу, по-можливості, задовольнити свої потреби та інтереси.³

Подібним чином виникнення конфліктів може відбуватися у різних сферах людської діяльності. У тому числі в сфері професійної діяльності. Але окрім поняття конфлікт, українські фахівці з вивчення конфлікту пропонують,

³ <https://www.ccrchicago.org/post/needs-interests>

як синонім, для використання поняття «спір». При цьому, звертають увагу на те, що «спір» частіше стосується вирішення протиріч в юридичній сфері та пропонують більшою мірою використовувати поняття «конфлікт», відносно виникнення протиріч в організаційній та державній сфері. До того ж поняття «конфлікт» є більш вживаним в академічній літературі.⁴

Мабуть найбільш яскравішим проявом розвитку та кінцевого результату конфлікту є збройне його врегулювання, або ж війна. До такого способу вирішення конфлікту та протиріч, як його основи, вдаються, коли вже інші засоби не можуть впливати на управління цим процесом. У такі моменти, людям, що взяли до рук зброю важко бачити більш продуктивні та дієві шляхи щодо можливостей зниження ескалації, або ж остаточного вирішення конфліктної ситуації. У той же час, для багатьох з тих, хто такі способи виокремлює, не завжди є можливість (ресурси, впливовість тощо), щоб висловити та пояснити бачення вирішення тієї чи іншої конфліктної ситуації, отримати належну підтримку.

В подібній до воєнного конфлікту ситуації, учасники цього процесу є втягнутими в нього за власним бажанням, або ж проти нього. Окрім цього, у деякого з них (а інколи і у більшості частини), внутрішньо вже існує якесь прагнення чи бажання (свідоме чи несвідоме) дати можливість проявитися тому внутрішньому напруженню, вийти йому на поверхню, стати частиною певної групи, що транслює окремій особі її внутрішнє прагнення та задовольнити свої потреби та інтереси. І за відсутності бажання критично мислити та приймати рішення, така особа опиняється під деструктивним впливом групи чийм прагненням є вирішення конфлікту у насильницький спосіб. Схожу ситуацію можна спостерігати в країнах з авторитарною формою правління.

Менш масштабною формою воєнного конфлікту можна спостерігати у суспільствах, де різні протиріччя та непорозуміння учасники різних груп

⁴ https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

намагаються вирішити силовими і, як правило, насильницькими методами. Часто, як наслідок використання такого підходу, конфлікт має негативні наслідки, що призводить до нових протистоянь на основі попереднього неконструктивного вирішення. До того ж це містить у собі загрозу, що конфлікт може бути прихований чи заморожений, а це, у свою чергу може призвести до його поновлення, але зі ще більшою силою, що матиме ще сильніші руйнівні наслідки, при чому і для непрямих учасників.⁵

Не менш важливої уваги заслуговують конфлікти, що виникають у сімейному середовищі особи, тобто сімейні конфлікти. Як правило, основними акторами в таких конфліктах виступають дві сторони: чоловік та жінка. Але, безперечно, на сьогоднішній день, представниками цих сторін можуть бути люди різної статі. Особливостями даного виду конфлікту є те, що його наслідки відчують на собі не тільки безпосередні учасники, але й особи з якими ці учасники можуть взаємодіяти вже поза межами самого конфліктного дійства.

Якщо у сім'ї стається конфлікт деструктивного характеру, постраждати від нього можуть, як приклад, найближчі родичі осіб (діти, батьки), що конфліктують. При цьому самі учасники можуть бути наскільки осліпленими прагненням довести свою правоту чи позицію, що раціонально їм складно усвідомити до яких руйнівних наслідків, як матеріальних, так і психологічних це може внаслідок призвести. Коли йдеться, про конфлікт деструктивного характеру, мається на увазі, що його вирішення і перебіг процесу якраз і буде мати негативний вплив, як правило, на усіх безпосередніх та певним чином дотичних учасників конфлікту, особливо дітей.⁶

Чи може означати виокремлення конфлікту деструктивного, що існує конфлікт і його вирішення, яке може призводити до позитивних наслідків? Якщо брати до уваги те, що конфлікт являє собою певним чином кризу, то можна було б припустити, що так, конфлікт може мати конструктивний

⁵ <https://tyzhden.ua/problema-zamorozhuvannia-konfliktiv-prychyny-osoblyvosti-perspektyvy/>

⁶ https://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/fl-lf/divorce/2004_1/p3.html

характер та нести своїм вирішенням позитивні наслідки. Оскільки криза визначається не тільки явищем негативним, а і позитивним, тим, що призводить до розвитку, до зростання, аналогічним чином конфлікт (за умов його конструктивного розв'язання), може являти собою цілком позитивне явище. Більше того, інколи він є каталізатором розвитку: відносин, продуктивності, успішності тощо.⁷

Тобто, конфлікт сам по собі, є цілком нормальним явищем. Більше того, зазвичай він є навіть необхідним. Там де має місце вже очевидний для інших конфлікт, як правило, існують передумови для його появи. Недарма фахівці з вивчення та дослідження конфлікту виокремлюють та пропонують його структуру у метафоричному зображенні айсберга, де його вершина є тим, що учасники конфлікту та оточуючі можуть бачити й розуміти. Але, насправді, більшою мірою, не менш важливою його частиною, є якраз та основа, що знаходиться під водою.⁸ Інакше кажучи, це щось більш глибинне і незрозуміле для людини. Незрозуміле у своїй співставності до конфліктної ситуації, що є вже моментом кульмінаційним. Незрозуміле, бо окремій особі може бути досить непросто раціонально усвідомити, що причинами нинішнього конфлікту є якраз ті глибинні протиріччя та невдоволення, що приховані ніби «під водою», або ж є несвідомими.

Фройд, як і сучасні конфліктологи використовував метафору айсберга для пояснення структури психіки людини і вважав, що те, що є у підсвідомості людини часто є рушієм діяльності людини у її повсякденні, а відповідно, це також сприяло і появі конфліктних ситуацій, як у міжособистісних стосунках, так і внутрішньоособистісних протиріч всередині психіки людини, що

⁷ <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2022/09/01/when-a-crisis-hits-be-resilient-and-a-catalyst-for-positive-change/>

⁸ <https://mediate.com/the-conflict-iceberg/#:~:text=The%20metaphor%20of%20an%20iceberg,that%20is%20going%20on%20underneath.>

акумулювалося у вигляді енергії і потребувало свого виходу, що у наслідок і могло знаходити прояв у вигляді конфлікту зовнішнього.⁹

Але, безперечно, зводити появу усіх конфліктів лише до прояву накопиченої енергії підсвідомого було би, на нашу думку, не зовсім доцільно, оскільки конфліктні ситуації часто виникають по цілком зрозумілим для учасників причинах. Наприклад, коли хтось на роботі прямо починає ображати іншого свого колегу і у відповідь отримує щось подібне. Згодом, це може набути вигляду більш серйозної сварки, але очевидна причина на цей момент може бути зрозумілою. Але незрозумілим може залишатися причина того, чому ж з'явилася подібна образа. Для самих же учасників конфлікту, вона може бути незрозумілою, або ж зрозумілою, але прихованою. І для усіх учасників конфлікту важливо зрозуміти її, бо саме це і може бути тією причиною, що стала основою для появи конфлікту, тобто тією частиною айсбергу, що знаходиться під водою і є невидимою для оточуючих.

Розділ 1.2. Причини виникнення конфліктів та їх типи

Оглянувши в попередньому розділі природу конфлікту, важливо не забувати, що конфлікт сам по собі не є лише явищем негативним. При кваліфікованому підході, з проблемної ситуації конфлікт можна перетворити на нові можливості, що у подальшому спонукатимуть до розвитку та учасників даного процесу.¹⁰ Таким чином, можна зазначити на трансформації конфлікту з деструктивного до конструктивного. Але, для того, щоб цей процес відбувався найменш ресурсозатратним та відбувся максимально ефективно, необхідно дослідити процес розвитку конфлікту та умови його появи, або ж причини. Тобто, приділити більше уваги вивченню тієї частини айсберга, що знаходиться під водою.

⁹ <https://www.simplypsychology.org/unconscious-mind.html>

¹⁰ <https://lucid.co/blog/how-leaders-can-use-conflict-as-a-tool-for-growth>

Якщо поглянути, як приклад, на будь-яке робоче середовище, цілком очікуваним стане той факт, що причинами виникнення конфліктів у ньому може бути безліч. При цьому, вони можуть бути, як міжособистісними, так і міжгруповими. А також лежати і у горизонтальній, і у вертикальній площині. І це очевидно, бо конфлікти з різних причин можуть виникати між колегами одного статусу чи рангу та між підлеглими й керівниками, а також між об'єднаними у групи і тих, і інших. Окрім цього, це може бути конфлікт і між різними організаційними об'єднаннями.¹¹

В будь-якому разі, нам необхідно прийняти до уваги момент кульмінації конфлікту і вже відштовхуючись від нього, зрозуміти, що стало причиною, мотивом його зародження. На сьогодні, спеціалісти з вирішення конфліктів та дослідники вагомого значення надають розумінню глибинних потреб та інтересів особи. Тобто, інтереси і потреби та їхнє задоволення є мотивами, що спонукають особу чи групу осіб до діяльності. А неможливість їх реалізувати та задовольнити стає причиною конфлікту. І саме складність у розв'язанні конфліктів часто і полягає у тому, що сторонам складно раціонально оцінити та зрозуміти свої інтереси та потреби, оскільки будучи втягнутим у конфлікт домінує емоційна сфера діяльності людини.¹²

Якщо до прикладу ми візьмемо конфлікт військового типу, то його можна віднести до підкатегорій конфлікту міжгрупового, де причиною участі у подібного роду конфлікту є розпалювання ворожнечі між цими групами за допомогою ЗМІ. Але такий конфлікт, як правило, не розпочинається одразу ж. Йому передують тривала підготовка, що сіє та налаштовує в серцях людей нетерпимість до образу ворога, який створює пропаганда зазвичай провладних ЗМІ. Далі вже сформований образ підхоплюється соціумом, який починає бачити у ньому більшість своїх негараздів та страждань. Дуже часто щось подібне починає відбуватися, коли у суспільстві з'являються якісь труднощі та

¹¹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>

¹² <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes/>

негаразди, наприклад економічного чи суспільно-політичного характеру. Такий момент є хорошою можливістю для виходу на сцену політичного театру сил авторитарного та тоталітарного характеру. Щось подібне мало місце у нацистській Німеччині та продовжує відбуватися і сьогодні у країнах, що притримуються мілітарного способу вирішення внутрішньосупільних та зовнішньополітичних питань.

З іншої сторони, створення некомфортних та нестабільних умов життя в певному суспільстві і може стати тим стимулом, що спонукає людей до насильницького способу вирішення проблеми, що, стає на заваді для задоволення їхніх потреб у комфорті, визначеності та впевненості у завтрашньому дні. Бо там де невизначеність, там – тривога. А це є причиною і каталізатором до того, щоб якомога швидше позбутися стану тривоги. І там де перспектива можливості бути позбавленим звичних комфортних умов життя, там є потенційне відчуття стресу (і навіть страху). І знову цьому передую тривога, тривога від того, що людина уявляє собі, як же можна бути жити без усіх тих комфортних умов. Чи як же це можливо, почати отримувати пенсію не в 62, а у 64, як це запропоновано урядом Франції?¹³ І тим, кому це уявити складно (не виключено, що не без допомоги зовнішнього впливу), вирішують висловити свою незгоду. І мають на це надане законом право. Але проблема полягає, не так у самому протесті, як у тих його учасниках, що намагаються захищати свої права насильницьким способом.¹⁴

Подібним до описаного вище станом речей в інших країнах вдало користуються внутрішні та зовнішньо-політичні сили, які зацікавлені у дестабілізації ситуації і для подальшого нав'язування власної форми правління, за допомогою якої вже потім буде простіше досягати своїх інтересів. Але, як правило, цьому передую підготовка настроїв та переконань групи за допомогою якої інтереси та потреби цих сил реалізуються. Таким чином, можна

¹³ <https://suspinne.media/446451-konstitucijnij-sud-francii-shvaliv-pensijnu-reformu-prezidenta-makrona/>

¹⁴ <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/03/19/7158262/>

побачити, як зароджуються, розгортаються та вирішуються конфлікти справжніми причинами яких можуть бути приховані від середньостатистичного громадянина мотиви.¹⁵

Наведений приклад є доброю демонстрацією міжгрупового конфлікту, що відбувається у вертикальній площині між представниками правлячого уряду та громадянами країни. І у даному випадку може бути достатньо будь-якого приводу, для того, щоб дати вихід тому накопиченому незадоволенню, що є у людей. Ми говорили, що ця напруга часто може формуватися зовнішніми силами для реалізації власних інтересів. Але може бути й так, що у певної групи вже є якесь незадоволення дією чинної влади, певні протиріччя і вже цим у подальшому і може скористатися інша група. Так чи інакше, необхідно, за можливості, бути максимально уважним і прислухатися до потреб власного населення чи підлеглих для того, щоб у подальшому не запобігти чи уникнути, але побачити, зрозуміти і максимально ефективно вирішити назріваючий конфлікт.

Подібним чином, але в іншій площині та менших масштабах (хоча інколи і в більших) може проявлятися і розвиватися конфлікт між різними групами, але вже не на вертикальному, а горизонтальному рівні, тобто між групами схожого соціального статусу. Наприклад, коли відбуваються різні протистояння (вербального характеру чи силові) між прихильниками різних політичних сил.¹⁶

Часто представники цих груп раціонально не усвідомлюють справжні мотиви такої своєї поведінки, але відчують потребу у приналежності до групи, до її активності. Вони потрапляють у вирій подій, що лавиноподібним чином починає рухатися у напрямку об'єкту, що виступає подразником і є основою наявних протиріч. А для того, щоб його усвідомити і змогти у конструктивний спосіб вирішити, необхідно, по-можливості, зупинитися і

¹⁵ <https://www.dw.com/uk/policia-moldovi-kaze-so-zirvala-operaciu-z-destabilizacii-situacii-v-kraini/a-64961023>

¹⁶ https://www.researchgate.net/figure/Horizontal-conflicts-Source-Own-compilation_fig1_335966385

поглянути на це під більш неупередженим кутом зору. Але проблема якраз у тому і полягає, що це буває доволі складно, вже перебуваючи в динаміці подій. Тому часто, для вирішення протиріч у групах може знадобитися допомога зовні. Це може бути особа чи група осіб, які є спеціальним чином підготовленими для роботи з конфліктними ситуаціями. Але про це трохи згодом.

Конфлікти міжособистісного характеру є не менш вагомими, хоча початково вони, звичайно ж, видаються зовсім не масштабними у порівнянні з конфліктами міжгруповими. Особливість такого конфлікту полягає у тому, що він може мати наслідки для оточуючих людей. До того ж, якщо враховувати статус та впливовість кожного з учасників міжособистісного конфлікту, то можна сказати, що залежно від цього, перебіг процесу та умови вирішення цього конфлікту впливатимуть на масштабність наслідків для інших осіб, які безпосередньо участі у конфлікті не приймали. Наприклад, якщо ці особи співвласники одного з великих підприємств і від їхніх подальших рішень стосовно функціонування групи підприємств залежатиме економічне зростання чи занепад цілого регіону. А відповідно і усі логічно пов'язані з економікою умови проживання мешканців цього регіону та соціальні умови: захищеність, доступ до задоволення базових потреб, справедливість тощо.

Якщо ж говорити про міжособистісний конфлікт, скажімо на рівні сім'ї, то применшувати важливість конструктивного вирішення і врегулювання конфліктів на цьому рівні у порівнянні з попереднім прикладом, не можна ні в якому разі. Оскільки це має наслідок і на подальшу поведінку в соціумі і самих безпосередніх учасників конфлікту, і вплив на людей, що поряд: рідних, близьких, друзів тощо.¹⁷ На прикладі побутової сварки між чоловіком і жінкою можна (особливо під дією різного роду психоактивних речовин) побачити, що наслідки можуть бути і фізичного характеру, і психологічного. Це буде впливати і на якість виконання посадових обов'язків на роботі, і на матеріальне

¹⁷ <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14680173221144552>

благополуччя сім'ї, і взаємодію з іншими людьми. І це усе може мати замкнене коло негативного характеру. Окрім цього можуть страждати діти, що перебувають у періоді свого розвитку та формування. А якщо брати до уваги кількість сімей та домогосподарств у будь-якій країні, то одразу стає зрозумілим, наскільки масштабною та важливою може бути проблема сімейних конфліктів та домашнього насилля, як способу ці конфлікти вирішити. Тобто, можна сказати, що міжособистісні конфлікти зокрема, мають безпосередній вплив на те який суспільно-політичний клімат формується та превалює у суспільстві.

Звертаючи увагу на організаційні конфлікти чи конфлікти в організації, хотілося б зазначити, що для такої структури характерні, як конфлікти міжособистісні, так і міжгрупові з між організаційними. До того ж хотілося б додати, що не позбавлені місця і конфлікти внутрішньоособистісні, оскільки виконання тих чи інших посадових обов'язків може бути пов'язано з дилемою та прийняттям рішення між виконанням посадових обов'язків та наказів і етичною складовою їхнього виконання. Це може призводити до погіршення виконання поставлених задач (або й цілковита відмова їхнього виконання) та переростання конфлікту внутрішньоособистісного в конфлікт міжособистісний, коли має місце протиріччя між керівником та підлеглим (вертикальний конфлікт), або й між співробітниками одного посадового рівня (горизонтальний), а інколи й між різними структурними підрозділами.¹⁸

Оскільки система врядування за своєю структурою та функціонуванням є схожими за своїм організаційним ладом на інші інституції, але має свої особливості, варто було б більш детально розглянути їх та можливі причини виникнення конфліктів, а також їхнє вирішення у наступному розділі.

¹⁸https://www.researchgate.net/publication/341804810_Conflicts_Their_Types_And_Their_Negative_And_Positive_Effects_On_Organizations

Розділ 1.3. Особливості конфліктів у врядуванні та способи їх вирішення

Система врядування функціонує подібним до іншої організації чином. В ній є своя структура, ієрархія, персонал зі своїми обов'язками. Особливістю функціонування та виконання посадових обов'язків є те, що така робота передбачає виконання та дотримання багатьох бюрократичних процедур та взаємодію з людьми. Це у свою чергу призводить до напруженої діяльності за виконання якої посадова особа отримує додаткове навантаження у вигляді відповідальності та навіть певного покарання.

Якщо брати до уваги перший фактор, а саме виконання бюрократичних процедур, то хотілося б зауважити, що такий вид діяльності є досить напруженим за рахунок одноманітності та важливості бути у стані зосередженості, тобто тривалий час фокусувати увагу на деталях, наприклад, документа який необхідно опрацювати. Це, як правило, призводить до інтелектуального та нервового напруження, а інколи і до вигорання. У такому стані людина дуже легко може піддаватися впливу різних подразників, що призводять до появи різного роду конфліктних ситуацій.

Робота з людьми тяж, як і одноманітна прискіплива робота з паперами є досить виснажливою для багатьох людей. Особливо, коли люди, що працюють у такій сфері, за своїми психологічними особливостями (тип темпераменту, наприклад) не зовсім відповідають характеру виконуваної ними роботи. Безпосередня робота з бенефіціарами соціальних послуг також може бути потенційним конфліктогенним фактором, що призводить до напруження та непорозуміння між сторонами, що надають послуги та їх отримують. А якщо ще враховувати вплив зовнішніх стресових факторів, то велика кількість конфліктних ситуацій у врядуванні не викликає подиву.¹⁹

¹⁹ <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X211052674>

Важливість впливу стресу на появу конфліктних ситуацій важко переоцінити. Сам по собі стрес не є поганим явищем чи станом, оскільки окрім деструктивного впливу на психіку людини, має ще й захисні функції, що убезпечують її від можливих загрозливих ситуацій. Але, коли факторів, які викликають стрес у людини (стресогенні фактори) дуже багато, це може призводити до психоемоційного чи нервового виснаження. Навіть коли якась людина є більш стійкою у порівнянні з іншими до шкідливого впливу стресу, останній має здатність до накопичення в організмі за рахунок біохімічних процесів (гормональні реакції), що відбуваються у ньому. І, якщо відбувається тільки накопичення, але немає достатнього виведення з організму наслідків впливу стресу, то опірність організму слабшає, він, як і його нервова система виснажується, а людина загалом може ставати менш психічно стабільною і такою, що її можна легше вивести з рівноваги, а отже спровокувати на конфлікт, або ж вона сама стає ініціатором різних конфліктних ситуацій, що, як правило, у своєму наслідку призводять до негараздів, як в робочому середовищі, так і поза ним.²⁰ Найвідомішими способами захисту від стресогенних чинників для людини є стратегії втечі, нападу, або ж завмирання. Цікаво, що подібним чином людина може поводитися і під час конфліктних ситуацій, що самі по собі теж вже можуть викликати стресовий стан у людини. Тому, коли виникає непорозуміння і розгортається конфлікт, люди по-різному починають реагувати на нього: хтось уникає, хтось ще більше починає кричати (ніби нападає), а хтось наскільки здивований неочікуваністю того, що відбувається просто ніби завмирає на місці й не знає, що сказати і як діяти.

Більш серйозними наслідками постійного впливу стресогенних чинників може стати психоемоційне вигорання про яке згадувалося трохи вище. В такому стані людина майже постійно (зазвичай окрім тих періодів, коли відпочиває) відчувається виснаженою. Відповідно, як і у стресовому стані, людина дуже легко може роздратуватися, а отже бути або ініціатором

²⁰ <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/339150/WHO-EURO-2021-361-40096-56774-ukr.pdf>

конфлікту, або ж втягнутою в нього. Так чи інакше, в подібному стані людям складно досягати конструктивного розв'язання конфлікту.²¹

Виконання обов'язків на державній службі передбачає наявність напруженості при якій виконуюча особа, що займається подібною діяльністю може перебувати у стресовому чи тривожному стані. Тому дуже важливо, по-можливості, якомога більш вчасно помічати зростання такої напруги, щоб змогти запобігти переростанню його у більш серйозний, деструктивний стан у якому легко ініціювати та втягнути інших людей у конфлікт. Окрім того, що важливо ідентифікувати, необхідно ще впроваджувати превентивні заходи, щоб не призводити до подібного стану людей, що працюють у сфері врядування. Це відбувається за допомогу різних заохочувальних процедур, командоутворюючих активностей, едукативних заходів та інших ініціатив, що сприяють покращенню, як обізнаності окремих службовців, так і покращенню психологічного клімату в робочому колективі в цілому.²²

Але, якщо усе ж конфліктні ситуації відбуваються, яким чином це може проявлятися у сфері врядування? Перш за усе, як йшлося раніше, різні урядові установи за своєю функціональністю схожі на інші організації, у тому числі приватні структури, але мають певні особливості та відмінності. Тим не менше, початками конфліктів є досить схожі для усіх людей причини. Та й відбуватися вони можуть на різних рівнях і лежати у різній площині. Серед причин для появи конфліктів можна було б назвати і незадоволеність умовами праці, і недостатня підготовленість до виконання посадових обов'язків, і взаємодію з іншими та інші причини. Але основними причинами усе ж можна було б назвати незадоволеність потреб людини чи групи людей та неможливість реалізації їхніх інтересів. Усе це, знову ж, таки призводить, як до внутрішнього, так і до такого дискомфорту, що проявляється зовнішньо. І проявляється цей дискомфорт у вигляді напруження між різними сторонами, що унаслідок

²¹ <https://phc.org.ua/news/scho-take-stres-ta-yak-z-nim-borotisya>

²² https://www.researchgate.net/publication/228181686_Conflict_Stress_and_Reduced_Wellbeing_at_Work_The_Buffering_Effect_of_Third-Party_Help

призводить до появи конфліктних ситуацій, яких можуть уникати або ж приховувати, але не намагатися з такими ситуаціями працювати та їх вирішити.

Конструктивне вирішення конфліктів за допомогою ефективних інструментів дає можливість сприяти розвитку взаєностосунків учасників конфлікту та навчає їх самостійно у подальшому працювати та вирішувати подібні ситуації, намагаючись при цьому не тільки отримувати перемогу, як одна зі сторін, а прагнути до того, щоб внаслідок усі учасники отримали певний зиск. Але, безперечно, мова не йдеться лише про матеріальні вигоди. Оскільки сприятливе робоче середовище буде набагато ефективніше взаємодіяти та працювати і досягати більших результатів, як команда.

На сьогоднішній день існує немало ефективних інструментів, за допомогою яких спеціально навчені фахівці допомагають вирішувати непорозуміння і конфлікти досить дієвим та екологічним способом. Окрім цього, фахівці, за необхідності, також допомагають іншим отримати необхідні знання та попрактикуватися у застосуванні отриманих навичок для подальшого застосування на практиці у власному професійному середовищі чи робочому колективі.²³

Якщо виокремлювати найбільш відомі інструменти, що використовуються спеціалістами в Україні, то варто згадати про: фасилітацію, медіацію, переговори, консиліацію, човникову дипломатію, ненасильницьке спілкування та інші. Усі вони мають певні відмінності та особливості, як наприклад, безпосередня кількість учасників, стиль поведінки та управління процесом врегулювання. Але, безперечним є той факт, що усі вищезазначені підходи базуються на принципах добровільності та відбуваються за допомогою здійснення комунікацій та почасти використання діалогу.²⁴ Безперечно, не завжди усі одразу мають бажання з кимось про щось домовлятися. Тим більше, перебуваючи у стресовому стані, про що згадувалося раніше, або ж будучи під

²³ <https://positivepsychology.com/conflict-resolution-in-the-workplace/>

²⁴ https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

сильним емоційним впливом, що затьмарює сприйняття та раціональність у прийнятті рішень. Але остаточне рішення, приймати участь у конструктивному вирішенні чи ні, залишається усе ж таки за суб'єктом діяльності. І це є його власною мотивацією до прийняття того чи іншого рішення, так як існують різні альтернативи, але вони потребують більше ресурсозатратних дій, що не гарантують по завершенню (за умов, якщо конфлікт буде завершено) досягнення запланованих результатів. Тому є ризик втратити більше, ніж людина може отримати, якщо прийме участь у вирішенні конфлікту шляхом діалогу, тобто, за допомогою одного зі згаданих раніше інструментів. Варто, на нашу думку, зупинитися на більш детальному, але короткому огляді кожного з цих підходів.

Почнемо з фасилітації. Цей процес відбувається при певній кількості осіб між якими виникає певне протиріччя, але воно немає такого забарвлення конфлікту при якому сторони не мають бажання спілкуватися і вирішити його. Фасилітатор лише допомагає сторонам полегшити процес спілкування, а якщо його немає, то стимулювати його, ставлячи запитання, апелюючи до однієї зі сторін та інше. При цьому, звичайно ж, сторони намагаються знайти консенсус у вирішенні спірного питання.²⁵

Медіація характеризується тим, що має свою структуру за якою рухається та опрацьовується конфлікт. Також, зазвичай у такому процесі приймає участь три сторони: медіатор і дві сторони. При цьому кожна зі сторін може включати більше однієї особи, але не бажано, щоб більше двох. Так само і медіаторів може бути двоє. Окрім цього передбачається проведення додаткових окремих зустрічей з кожною зі сторін, якщо якась з них з якихось причин не має бажання зустрічатися з іншою стороною.²⁶

Переговорний процес може відбуватися без допомоги третьої сторони за умови, що такі переговори призводять до кінцевого результату «win-win», який

²⁵ https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

²⁶ <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>

вражається найбільш оптимальним при вирішенні конфлікту. Як правило, переговори проводяться окремою з кожною стороною, а також, коли медіатору необхідно проводити окремі зустрічі з учасниками чи показати доцільність участі у процесі медіації.

Човникова дипломатія використовується тоді, коли сторони взагалі не мають бажання спілкуватися одна з одною, але зацікавлені у конструктивному вирішенні конфлікту. Тому переговорнику доводиться по-черзі зустрічатися зі сторонами, щоб обмінюватися повідомленнями, рішеннями тощо.²⁷

Вже сама назва про ненасильницьке спілкування може характеризувати цей підхід, що безперечно базується на добровільності та притримується певних етичних стандартів. Насправді є і інші підходи комунікативно-діалогового методу про які згадували вище мають і притримуються етичних стандартів під час застосування. Але характерною особливістю даного підходу є те, що він базується на акцентуванні при використанні на емоціях та потребах людини, особливо тих, що можуть бути незадоволеними на певний момент і призводять до напруженості та виникнення непорозумінь та, як наслідок, ескалації конфліктів.²⁸

Усі вищезгадані підходи є досить дієвими, вже тривалий час застосовуваними на практиці, як в Україні, так і поза її межами та мають доказовий характер, підтверджений роками використання, моніторингу та дослідження. І на даний момент важливо також ознайомитися з міжнародним досвідом використання інструментів для вирішення конфлікту у врядуванні, оскільки цей досвід може стати у нагоді для використання в Україні.

²⁷ https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

²⁸ <https://positivepsychology.com/non-violent-communication/>

Висновки до розділу 1

У першому розділі ми оглянули проблему конфлікту, можливі причини його виникнення та особливості виникнення конфліктів у врядуванні. З даного огляду можна зробити декілька висновків стосовно виокремлених складових.

В першу чергу хотілося б зазначити й звернути увагу на невід’ємність і навіть необхідність наявності протиріч та конфліктів у житті людини. Можна сказати, що конфлікт є частиною людської природи. І для людини конфлікт не є явищем лише негативного характеру, що привносить деструктив у її життя. Конфлікт також є чинником, що спонукає до розвитку та, за умов конструктивного розв’язання, дає можливість отримання позитивного досвіду, починаючи з внутрішньо-особистісного конфлікту й завершуючи міжгруповим.

По-друге, причини виникнення конфліктів доволі часто є такими, що їх важко одразу угледіти й ідентифікувати по тій причині, що справжні мотиви можуть бути не усвідомленими людиною і базуються на незадоволених потребах та інтересах, що є рушіями людської поведінки. Тому, не так просто досягти примирення та згоди у конфліктах, бо ті «істинні» мотиви можуть перебувати на рівні, якому людині складно їх усвідомити й виокремити.

По-третє, стосовно можливих причин виникнення конфліктів у врядуванні, то можна зробити висновок, що, як і у будь-якій сфері роботи «людина-людина», служба у врядуванні аналогічним чином пов’язана з ризиком виникнення конфліктів різних типів і на різних рівнях взаємодії, як зі спеціалістами суміжної сфери діяльності, так і отримувачами послуг, тобто громадянами, що мають ті чи інші запити та звернення. Додатковим чинником, що може сприяти появі конфліктів є умови праці, що регламентуються службовими документами та особливості служби, що можуть спричиняти додаткове психо-емоційне напруження. Тим не менше, на сьогоднішній день існує достатня кількість механізмів для врегулювання проблемних моментів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПО ВИКОРИСТАННЮ МЕХАНІЗМІВ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВРЯДУВАННІ

Розділ 2.1. Міжнародний досвід роботи з конфліктами у врядуванні

Перш ніж перейти до перегляду та виокремлення механізмів, які використовуються на міжнародному рівні у сфері врядування, необхідно, на нашу думку, звернути увагу на ті причини, з яких виникають ті чи інші непорозуміння чи конфлікти. Це може стати у нагоді для виявлення подібних конфліктогенних чинників і можливості для співставлення ефективності тих чи інших механізмів для врегулювання.

Безперечно, український контекст сфери врядування має багато подібного з тим, за яких умов конфлікти з'являються на міжнародних теренах. Тобто, виникати конфліктні ситуації можуть і між різними представниками структурного підрозділу державної установи, так і між підрозділами, інституціями тощо. Відповідно, як і належить міжособистісній сфері спілкування, конфлікти можуть лежати, як у горизонтальній, так і вертикальній площинах. Причинами ж можуть бути і умови праці, і індивідуальні особливості учасників службового процесу.

У той же час, здійснивши певний аналітичний огляд джерел присвячених виникненню та врегулюванню конфліктів у врядуванні (хоча, як правило, вживається «публічне адміністрування»), хотілося б зауважити, що доволі часто згадується про такі причини, як: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні порушення та конфлікт інтересів.²⁹ Саме на останній звертають увагу, як на одну з основних причин виникнення конфліктів. Тому, на нашу думку, варто було б приділити більше уваги саме цьому типу конфлікту.

²⁹ <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf>

Отже, чим може бути конфлікт інтересів? З самої назви вже стає зрозуміло, що причинами виникнення протиріч у даному випадку є протиставлення різних інтересів, що призводять до конфліктів. Говорячи іншим чином, конфлікти, як правило виникають тоді, коли у людей є певні інтереси та потреби, які ці люди прагнуть задовольнити. Але стикаючись з інтересами та потребами інших людей, що так само прагнуть їх задовольнити, поринають у процес конфліктного характеру. Подальший розвиток і успішне вирішення конфлікту дуже залежить від розуміння ситуації, що виникла та вміння кожної зі сторін екологічно виходити з конфлікту. Тобто, завдаючи якнайменше шкоди, як собі, так і іншим сторонам. Це необхідно для подальшої продуктивної взаємодії та зменшення вірогідності повторного виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікт інтересів можна розподілити на вже наявний та потенційний. Обидва типи таких конфліктів є ознакою протиріч, що виникають на основі співставлення власних інтересів особи, що займається виконанням тих чи інших службових обов'язків та власне цими ж обов'язками, що передбачені посадовими інструкціями. Наслідком наявності конфлікту такого типу є, як правило, корупційна складова, тобто, коли задля досягнення власних інтересів порушуються базовані на законодавчому рівні положення.³⁰

Зазвичай, для того, щоб уникнути виникнення подібного конфлікту, перед прийняттям на посаду в особи цікавляться або й додатково перевіряють чи не має вона вже (тобто, чи не є потенційним носієм) конфлікту інтересів, що у подальшому може призвести до збитків різного характеру, у тому числі репутаційного та пов'язаного з корупційними порушеннями. Якщо ж конфлікт інтересів виникає у процесі виконання посадовцем обов'язків і такі протирічать його інтересам чи осіб, чиї інтереси ця особа намагається певним чином лобіювати то за таких умов, як правило, ця особа має повідомляти

³⁰ https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

вищестоящому керівництву свого відділу, оскільки, в іншому разі це буде порушенням.

Окрім вищезазначеного типу конфлікту, що доволі часто може виникати у сфері публічного управління, також досить розповсюдженими випадки, пов'язані з виникненням міжособистісних протиріч робочому колективі між колегами, керівництвом і підлеглими тощо. Причинами для цього стають невідповідні очікуванням службовця умови праці, грошова винагорода чи інші заохочувальні складові сфери врядування. Також важливо згадати про вибудовування сприятливого службового середовища чи налагодження психологічного мікроклімату, що з врахуванням особливостей виконуваних обов'язків має чи найважливіше значення, оскільки включає у себе й моральну складову задоволеності від розуміння важливості та потреби виконуваних обов'язків.³¹

Не варто забувати й про виникнення міжособистісних конфліктів у робочому колективі до яких призводять різноманітні причини, як, наприклад: невідповідний кваліфікаційний рівень службовця його посадовим обов'язкам, велике навантаження, що призводить до психоемоційного напруження, невміння керувати та розподіляти це навантаження та згадане напруження, небажання чи ж невміння делегувати обов'язки та повноваження, розставляти пріоритети, вибудовувати професійні кордони та етичні межі, недосвідченість у запобіганні та вирішенні потенційних конфліктів, тобто низький рівень теоретичної обізнаності та відсутність практичних навичок, слабо розвинений рівень асертивності.³²

Вищезгадані причини виникнення конфліктних ситуацій безпосередньо можуть стосуватися кожного з учасників виробничого процесу урядової структури. Але, на відміну від виконавчого персоналу, чисельність якого, як

³¹ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7579274/>

³² https://www.researchgate.net/publication/336140918_CONFLICTS_MANAGEMENT_AND_MEDIATION_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION

правило, є вищою, ніж керівників ланок різного рівня, саме від керівників часто залежить формування й наявність у колективі розуміння важливості й цінності екологічності вирішення конфліктних ситуацій у конструктивний спосіб. Окрім цього, керівники є часто безпосередніми учасниками конфліктів, як горизонтального так і вертикальних рівнів. Окрім виконання своїх посадових обов'язків, на їхні плечі покладається також додаткове навантаження у вигляді відповідальності за своїх підлеглих та результативність підрозділу чи відділу за який вони відповідають.

Важливо розуміти, що починаючи від кожного зі службовців урядової інституції і до вищого керівництва, від того, як виконуються ті чи інші посадові обов'язки залежить загальний показник результативності цієї інституції. Цей показник у свою чергу залежить не тільки від кваліфікованості того чи іншого співробітника та його етичності, але і від загального, скажімо так, психологічного клімату у колективі, його позитивній складовій, що у свою чергу впливає на мотивацію, а відповідно і на якість надання тих чи інших послуг населенню, оскільки діяльність урядовців та службовців різних рівнів, тим не менше, передбачає певним чином служіння іншим. То ж, дуже важливо, щоб можливі конфлікти, якщо і матимуть місце, то усе ж завдавали якомога меншої шкоди, як самим учасникам цього процесу, так і через них якнайменш впливали на якість надавання послуг населенню та на сам процес управління.

Мова йдеться також про умовну вартість конфлікту, яку цілком можливо (і досить точно) конвертувати у матеріальні та економічні показники. Цілком закономірним, у зв'язку з цим, є те, що чим менш підготовленими є співробітники до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій та регулювання власним психоемоційним самопочуттям, тим гіршим може бути робоча атмосфера у відділі чи інституції в цілому. А це, у свою чергу негативно впливатиме на якість виконуваних обов'язків, а отже і на їх кінцевих отримувачів, що аж ніяк не сприятиме зростанню попиту на державні послуги

та репутаційну складову тієї чи іншої інституції. Відповідно, усе це буде відзначатися і на фінансових показниках.³³

Наголошуючи на важливості управління робочими процесами в урядових інституціях, важливо, на нашу думку, приділяти увагу вмінню керівників сприяти врегулюванню конфліктних ситуацій, оскільки, як вже трохи зазначалося вище, окрім виникнення міжособистісних конфліктів у горизонтальній площині, управлінці мають приділяти увагу і таким ситуаціям, що стосуються певних непорозумінь між підлеглими та бенефіціарами, міжособистісними конфліктами в своєму підрозділі, між різними підрозділами, а також тими, що можуть виникати і з вищим керівництвом. Тому дуже важливо уміти делегувати, наприклад, частину, яка стосується міжособистісних конфліктів між колегами та між підлеглими та користувачами послуг на їх самостійне вирішення. Це важливо також по тій причині, що окрім врегулювання можливих деструктивних непорозумінь, не варто забувати і про виконання своїх посадових обов'язків, що досить часто самі по собі є вже доволі стресовими.

Здавалося б, що діяльність, пов'язана з державною службою чи публічним управлінням стосується людей, що цілком здатні вирішувати протиріччя в професійному середовищі власними силами та здобутими завдяки досвіду навичками. У той же час виникає проблема пов'язана з усвідомленням причин проблеми, що призвела до появи конфлікту та психоемоційним станом у якому перебувають учасники конфлікту. Справа у тому, що, як правило, конфлікт пов'язаний з стресовим станом у людини. А у стані стресу людині складно приймати раціональні рішення. Тому, зазвичай поведінка людей, що перебувають у конфлікті керується емоційною складовою.

Інколи людям необхідно трохи часу для того, щоб вони могли зробити паузу і знизити рівень емоційної напруги, а потім вже приймати більш зважені

³³ <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/resolving-conflicts-deeply-held-values-nb/>

рішення. Також для того, щоб її знизити, ця напруга якраз і спрямовується на тих, хто знаходиться по інший бік конфлікту. Зазвичай це призводить до ще більшої напруженості та ескаляції і сторонам може знадобитися третя сторона, що змогла б допомогти їм у вирішенні певної ситуації у найменш ресурсозатратний спосіб. Це може бути спеціально навчена людина, що відіграватиме роль посередника, або ж медіатора. Добре, коли такий фахівець є у штаті організації, але інколи виникає потреба для залучення його ззовні, оскільки ці фахівці мають необхідні компетенції.

Розділ 2.2. Особливості механізмів вирішення конфліктів

При виникненні конфліктів у врядуванні на різних рівнях, дуже важливо сприяти тому, щоб вони вирішувалися у такий спосіб, що буде мати якомога менше негативних наслідків у кінцевому результаті. Якщо зважати на той факт, що наявність конфліктів, а особливо їхні наслідки є економічно не вигідними та репутаційно шкідливими, як правило, для усіх сторін цього процесу, то очевидним є те, що ці конфлікти необхідно вирішувати й приходити у їхньому вирішенні до спільного консенсусу, тобто до показників, що буде влаштовувати усі сторони цього процесу.

У той же час, не зайвим буде зважати на ту кількість й особливість ресурсів, що може бути необхідною для вирішення конфлікту та їхнє співставлення з ситуацією при якій конфлікт залишається замороженим, але при цьому ресурси, у тому числі матеріальні зберігаються. Збереження ресурсів, безумовно є важливою складовою функціонування організації будь-якої форми приналежності, у тому числі державної інституції. Але не варто забувати, що заощадження цих ресурсів на найближчий відрізок часу, може мати більш шкідливі наслідки у найближчій чи більш віддаленій перспективі.

У цьому є шкідливість появи і ненадання належної уваги так званим замороженим конфліктам. Оскільки з часом подібні конфлікти мають

особливість до ескалації з новою, більш деструктивною силою, важливо вчасно, за можливості, здійснити оцінку та прогнозування тому, якої шкоди може завдати такий конфлікт організації. Тобто необхідно враховувати можливі ризики, які безпосередньо впливатимуть на інституцію в цілому, на економічні показники та, що інколи більш важливо, на її репутацію. Тому, звичайно ж, за можливості, бажано вирішити ті чи інші конфлікти у той період, коли вони ще можуть бути у стадії розвитку чи на високому рівні протистояння його учасників.

У той же час, з тих чи інших причин, може виявитися проблема відсутності належних ресурсів, для вирішення того чи іншого конфлікту. Тому важливо вчасно співставити та визначити чи є можливість в організації виділити необхідну кількість ресурсів для вирішення ситуації і скільки вона може втратити у найближчій чи віддаленій перспективі, якщо ці ресурси не будуть застосовані належним чином у потрібний момент. Тобто мова вже йдеться про доцільність/недоцільність використання ресурсів відносно нагальної потреби з урахуванням можливих втрат у перспективі. І добре, на нашу думку, коли є розуміння, що конфлікт і ефективність його розв'язання має безпосередній чи опосередкований вплив на цілком оціночні показники діяльності певної урядової інституції, а не просто, як про щось абстрактне, не належне уваги і, що саме якось владнається.

З врахуванням вищесказаного є важливим визначити можливі способи, механізми чи підходи, що стануть дієвими та ефективними при роботі направлених на вирішення конфліктів в урядовій інституції. Але, окрім того, що ці методи мають бути дієвими, необхідно, щоб вони були екологічними по відношенню учасників конфлікту. Мається на увазі, що при здійсненні процесу врегулювання, необхідно зважати й враховувати важливість поваги до осіб та гідності, їхньої добровільності та неупередженості до кожного з них. Це важливо, оскільки конфлікт можна вирішити у спосіб примусу, тиску, маніпулювання тощо, коли якусь зі сторін ставлять перед фактом того, що,

якщо вона просто не погодиться, то матиме негативні наслідки від дотримання у подальшому такої позиції. Такий підхід може мати результат, коли конфлікт ніби буде вирішено, але якась зі сторін (а інколи й усі сторони) буде незадоволена наявним результатом, а лише погоджуватиметься на компромісне рішення, щоб зберегти вже наявне та не втратити більше. Це, здавалося б, цілком раціонально – втратити менше для того, щоб зберегти більше. Але, у той же час, це досить відносні категорії, оскільки питання поваги та гідності, а також можливості задовольнити свої глибинні внутрішні потреби та інтереси, може бути для людини більш вагомим аргументом для припинення будь-якого виду взаємовідносин з іншою стороною, у тому числі трудових чи службових стосунків.

Тому питання важливості врегулювання конфліктних ситуацій в організації стає для керівників підрозділів чи найвищого керівництва не менш важливим, ніж для самих службовців, які часто й розуміють необхідність таких умінь, але з певних причин не завжди вміють чи знають, якими інструментами і як їм необхідно користуватися. Керівництво розуміючи збитковість та подекуди шкідливість примусового й не націленого на збереження цінності особистості людини, потребує пошуку та звернення до альтернативних способів врегулювання спорів, а не тільки на судовому чи базованому на дисциплінарних впровадження по відношенню до службовців. У даному випадку, актуальним є звернення до методів базованих на діалозі.³⁴

Діалог передбачає активну включеність усіх учасників процесу та зацікавленість. Тобто, учасники самі вмотивовані у тому, щоб вирішити наявну проблему самотужки чи за допомогою третіх сторін, участь яких полегшує та спрощує можливість сторін вирішувати непорозуміння більш продуктивним та вигідним для учасників способом. Окрім цього це дає можливість не нехтувати об'єктивністю щодо оцінки того, що відбувалося раніше та може відбуватися у цей момент між учасниками. Тобто, процес за таких умов відбувається не

³⁴ <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>

тільки базуючись на емоційній складовій, що інколи шкодить процесу, але й з включенням більшою мірою раціональної складової, а також можливістю усвідомлення власних потреб та інтересів, незадоволення яких часто є основною для виникнення непорозумінь, приховування конфлікту та створення більш шкідливих взаємовідносин у міжособистісному просторі спілкування чи на ширшому рівні.

Важливою складовою щодо участі у процесі вирішення конфліктів шляхом діалогу є добровільність, усвідомленість, почуття безпеки тощо. Як наголошувалося раніше, ці складові є запорукою того, що учасники більш охоче будуть приймати участь процесі вирішення конфліктів та будуть більш задоволеними від можливого прийнятого рішення. При цьому, результатом для усіх учасників, як правило, буває виграш. Однак, на початковій фазі входження у конфлікт, уявлення учасників про їхній виграш і задоволеність від досягнення може доволі різнитися від того, що вони отримують в кінцевому результаті, оскільки буває складно співставити і оцінити те, що людина може втратити, якщо відмовиться від вирішення непорозуміння одним з діалогових методів.³⁵

До таких методів можна зарахувати немало існуючих на сьогоднішній день і використовуваних у світовій практиці по врегулюванню конфліктів у врядуванні технік. Згадаємо про деякі з них, що є найбільш відомими, як фахівцям, так і широкому загалу працівників різних організацій. Серед найвідоміших можна вказати на: переговори, медіацію, фасилітацію, консиліацію, човникову дипломатію та інші. Усі ці підходи в основі своїй базуються на комунікативному підході для врегулювання спорів, або ж діалогу. Тобто, процеси відбуваються за добровільною згодою сторін, без здійснення тиску, погроз чи маніпуляцій. При цьому з роз'ясненням сторонам переваг участі у процесі подібного роду.

³⁵ <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/422831>

Кожен з механізмів вирішення конфліктних ситуацій має у собі низку подібних особливостей. Наприклад, важливого значення у цих механізмах набуває така особливість, як надання вагомого значення ідентифікації, виокремлення та акцентуація уваги усіх учасників процесу вирішення конфлікту на потребах та інтересах сторін конфлікту. Це відбувається по тій причині, що дає можливість усім сторонам зрозуміти «справжню» причину виникнення непорозумінь. А це часто є основою конфлікту, яка втілена в метафорі прихованої під водою великої частини айсберга. І зрозумівши істинні мотиви появи конфлікту та звернувши увагу сторін на ці мотиви, у особи, що виконує роль регулятора з'являється більше шансів щодо конструктивного врегулювання цього конфлікту.

Також важливою особливістю, на нашу думку є те, що усі ці підходи націлені на те, щоб усі безпосередні сторони конфлікту досягли виграшного для них результату «win-win», відповідно до тих умов, що склалися внаслідок виникнення конфлікту і того, можливого результату, який є найбільш оптимальним у таких умовах. В цілому ж, дані підходи сприяють спрощенню проведення процедури по врегулюванню конфліктів.

Наприклад, переговорний процес може відбуватися безпосередньо між сторонами спору, але може проходити і за сприяння спеціально навченої людини. Також переговори можуть використовувати для залучення однієї зі сторін до участі у процесі медіації, яка, як правило завжди відбувається за допомоги третьої сторони у ролі одного медіатора, або двох медіаторів, тобто посередників. Медіатор сприяє налагодженню комунікаційного процесу між сторонами у вигляді діалогу, допомагає сторонам визначити потреби та інтереси, прийти до спільного консенсусу.

Стосовно процесу фасилітації, можна сказати, що особа, яка виконує цю роль, допомагає, спрощує процес комунікації для сторін, між якими виникла напруга і це заважає їм впроваджувати конструктивний спосіб вирішення проблем, що і стали причиною даної напруги. Певним чином фасилітатор також

виконує роль модератора, тобто ведучого групового полілогу, що сприяє більш конструктивному способу його перебігу та позитивній груповій динаміці.

Як переговори, човникова дипломатія передбачає включення процесу налагодження комунікації між конфліктуючими сторонами за допомогою почергових зустрічей з подальшою можливістю участі у процесах іншого формату, або ж примирення чи консиліації.

Ті чи інші механізми можуть використовуватися спеціально навченими особами чи співробітниками, або ж можуть мати інституційну структуру, як наприклад Інститут омбудсмена, що спеціалізується на врегулюванні спірних ситуацій в різних урядових інституціях.

Розділ 2.3. Інститут Омбудсмена

Вже досить тривалий час у світі існує й ефективно функціонує Інститут омбудсмена. Саме поняття «омбудсмен» з'явилося за деякими даними на початку XIX століття у стінах Шведського парламенту. Першопочатково цим поняттям називалися представники, уповноважені особи для розгляду та вирішення певних звернень громадян та за потреби та вирішення, за можливості, проблем громадян.³⁶

З часом, вже ближче до середини XX століття, а саме починаючи з 1960 років, посада омбудсмена набуває більш чітких рис та покладених на цю посаду зобов'язань щодо обов'язків та повноважень, а саме поняття набуває рис «публічного представника» чи «публічного адвоката». Тобто, омбудсмен стає представником інтересів громади та населення в органах влади і займається, якщо не лобіюванням інтересів громади, то їхньою підтримкою та, за необхідності, захистом.³⁷

³⁶ <https://www.un.org/ombudsman/about-us/an-ombudsman>

³⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/Ombudsman>

Так само, як і сама посада омбудсмена, Інститут омбудсмена з'явився та був сформований в Скандинавських країнах. Згодом, набувши популярності, даний формат розповсюдився у інших країнах з продемократичними формами правління, зокрема й у Сполучених Штатах, де діяльність і функціонування інституції даного виду набула широкої популярності серед громадян для звернень, що стосуються врегулювання спорів різного характеру. Згодом, подібні інституції починають з'являтися і у країнах з іншими формами правління, але позиціонуючими себе, як ті, що прагнуть до демократичної форми правління, наприклад у країнах бывшего соціалістичного блоку, таких, як Польща, Естонія, Україна, Вірменія та багато інших.³⁸

На сьогоднішній день посада омбудсмена наявна у десятках країн. Приблизно те ж можна говорити і про наявність створених інституцій, що говорить про затребуваність, актуальність та довіру до посади омбудсмена. Окрім цього, зрозумівши важливість та суспільну корисність даної посади та наявності самої інституції в кожній окремій країні, були створені Інститути омбудсмена на рівні об'єднань держав, світових організацій та міжнародного співтовариства. Наприклад, країни Європи сприяли створенню Європейського інституту омбудсмена.³⁹ Міжнародний інститут омбудсмена став легітимними об'єднанням та проявом різних країн світу до діяльності, повноважень та ефективності даної посади.⁴⁰ А для міжнародних організацій світового масштабу, хорошим прикладом, на нашу думку, може бути спеціально створена Служба омбудсмена та медіації в Організації Об'єднаних Націй.⁴¹

Не дивлячись на початкову приналежність даного поняття переважно до політичної сфери, посада омбудсмена, на сьогоднішній день може існувати у різних напрямках діяльності людей. Основною метою ж діяльності самого омбудсмена є захист прав громадян або ж співробітників або ж представлення

³⁸ <https://en.wikipedia.org/wiki/Ombudsman>

³⁹ <https://www.ombudsman.europa.eu/en/home>

⁴⁰ <https://www.theioi.org/>

⁴¹ <https://www.un.org/ombudsman/>

їхніх інтересів перед іншими сторонами. Окрім представництва та захисту прав, наприклад у парламенті чи інших державних установах, омбудсмен може представляти інтереси і у приватній сфері, бізнесі чи організації різного роду діяльності та форм правління. Додатково можуть визначатися особливі чи спеціалізовані сфери діяльності омбудсмена пов'язані зі специфічними питаннями чи представниками.

У контексті діяльності організації чи інституції приватної чи державної форми правління, омбудсмен, що займається виконанням покладених на нього зобов'язань, називається організаційним омбудсменом. Оскільки діяльність та функціонування державної організації за своєю структурою часто є схожою на приватну, а інколи й переплітається з нею, то й посадові обов'язки й повноваження омбудсмена є досить схожими під час виконання ним цих обов'язків у різних інституціях.

Хорошим прикладом, на нашу думку, щодо того, щоб продемонструвати, що входить в обов'язки організаційного омбудсмена, є опис таких запропонований Організацією Об'єднаних Націй. А саме, там йдеться про врегулювання конфліктних ситуацій в організації, як між персоналом та керівництвом організації, так і між представниками персоналу. Можна зробити припущення, що даний вид роботи проводиться і на міжінституційному рівні. Окрім того, що представник Організації Об'єднаних Націй в ролі організаційного омбудсмена допомагає з врегулюванням конфліктних ситуацій вже наявних фактично, він також сприяє налагодженню стосунків та атмосфери у колективі, що сприятиме продуктивній співпраці співробітників на різному рівні.⁴²

До речі, хотілося б зауважити, що незважаючи на те, що омбудсмен є представником тієї чи іншої особи або ж групи людей, особа, він (чи вона) має дотримуватися не тільки покладених на нього законодавством країни

⁴² <https://www.un.org/ombudsman/about-us/an-ombudsman>

зобов'язань, але також дотримуватися й етичних професійних принципів у своїй діяльності. Наприклад, як і випадку з медіацією, омбудсмен має дотримуватися у своїй роботі принципів конфіденційності, добровільності, незалежності та неупередженості. Тобто, навіть якщо омбудсмен в початковій своїй суті є і представником, і адвокатом якоїсь зі сторін, у випадку з виникненням непорозумінь в організації, необхідно уникати приналежності чи симпатій до якоїсь зі сторін, оскільки це заважатиме продуктивному вирішенню конфлікту в подальшому й може зашкодити самому омбудсмену.

Враховуючи вище сказане, хотілося б звернути увагу на подібність виконуваних обов'язків організаційного омбудсмена з медіатором, у випадках, коли необхідно врегульовувати конфлікти. Але також можна побачити подібність і до діяльності адвоката, тобто очевидну приналежність та відстоювання прав та інтересів когось з представників. Особливо це стосується випадків, коли відбувається порушення прав однієї зі сторін (хоча, як правило це більшою мірою стосується підлеглих та персоналу). У таких випадках, коли порушуються права, мова вже не йдеться тільки про повне врегулювання та порозуміння між сторонами. Коли одна зі сторін є очевидним порушником, одним з позитивних рішень в подібній ситуації може вже бути не повне примирення між учасниками, а прагнення до як найменшого нанесення шкоди, як матеріального характеру, так і репутаційного. Тому, для того, щоб уникнути більш серйозних наслідків для тієї чи іншої організації, чи урядової інституції й звертаються безпосередньо до послуг омбудсмена.

В Україні повноваження виконуючих обов'язки омбудсмена представлені у вигляді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Освітнього омбудсмена, Омбудсмена з питань захисту дітей. Діяльність цих інституцій регулюється низкою законодавчих актів і спрямована більшою мірою саме не на врегулювання конфлікту, а на захисті, тим чи іншим чином постраждалої сторони та притягненні до відповідальності сторони, що порушила права інших. Тобто у цьому можна вбачати відмінність між діяльністю

організаційного омбудсмена й тими стратегіями та підходами, що вони можуть використовувати під час виконання своїх обов'язків. Це важливо розуміти й ідентифікувати у зв'язку з тим, що, як зазначалося раніше, кожен конфлікт має свою ціну. Це стосується, як процесу перебігу цього конфлікту, тобто безпосередньої шкоди саме у цей момент, супутніх збитків економічно-матеріального характеру та морально-репутаційних, а також, що інколи є найважливішим, наслідків того чи іншого конфлікту. Якщо зупинитися на двох видах наслідків, що можуть включати у себе конструктивні та деструктивні, то, на нашу думку, як правило, просто покарання однієї зі сторін може бути наслідком деструктивним для усіх учасників процесу. Це означає, що порушення вже сталося і є постраждалі від нього особи і ті, хто це порушення, з тих чи інших причин було скоєно, а відповідно і кимось допущено, щоб це порушення мало місце бути. У той же час, наскільки покарання, як спосіб відновлення справедливості може полегшити стан постраждалого – питання дуже індивідуальне відносно кожного окремого випадку.

Безперечно, прагнення відновити справедливість за допомогою покарання і таким чином продемонструвати тим, чиї права було порушено, має свою дієвість ще й у тих випадках, коли необхідно продемонструвати на прикладі, що може статися, коли хтось таки намагається порушити права іншого. Тим не менше порушення різного характеру продовжують відбуватися і мають свої наслідки. Тому, на нашу думку, не менш ефективним способом для дотримання прав громадян та персоналу тієї чи іншої інституції різних форм власності може бути впровадження превентивних мір, а також пріоритет у роботі з порушеннями не від переслідування та покарання (хоча, безперечно, не без такої практики також), а більшою мірою до превентивної роботи, врегулювання та роботи з можливими наслідками, ризиками пов'язаними з конфліктом.

Таким чином, звернення у моменти виникнення непорозумінь та різних ситуацій пов'язаних з потенційним виникненням конфліктів до послуг

організаційного омбудсмена, може стати запорукою продуктивного вирішення подібних ситуацій з найменшим нанесенням шкоди для, як для співробітників зокрема, так і усій інституції загалом. Окрім цього, якщо враховувати, що у своїй роботі омбудсмен може послуговуватися різними доказовими підходами та техніками для вирішення проблем, зокрема медіацією, то, як результат можна очікувати найоптимальніший варіант для усіх сторін учасників спору, при якому основним є позиція «*win-win*», характерною ознакою якої є задоволеність (з врахуванням оптимальних та реалістичних умов) отриманим результатом.

Окрім цього, дуже вагомим чинником для вирішення проблем пов'язаних з конфліктами в організаціях є наявність серед персоналу працівників, що мають релевантні компетенції, що можуть бути ефективними для вирішення та превенції потенційних проблем. Додатково до цього може бути окремо створена посада для фахівця, що якраз і займається вирішенням конфліктів та працює з персоналом. Отже, важливим, на нашу думку є оглянути можливості щодо застосування міжнародних практик та досвіду по врегулюванню конфліктів в умовах українського врядування.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи описане у другому розділі, що присвячений аналізу міжнародного досвіду з використання механізмів необхідних для вирішення конфліктів, хотілося зробити декілька коротких висновків, що стосуються його складових.

Для початку варто зауважити на тому, що конфлікти у врядуванні на міжнародному рівні мають достатньо схожих аспектів пов'язаних з причинами виникненням конфліктів. Ці причини пов'язана і з умовами праці, взаємостосунками у службовому колективі між колегами та керівництвом тощо. Але також, увага приділяється роботі з конфліктами інтересів. Також особливості полягають у прагненні вирішити різні протиріччя та порушення не тільки шляхом дисциплінарних впроваджень, але і більш дієвими способами.

Щодо використання дієвих способів, то це зокрема ті, що базуються на діалозі. Тут варто відмітити певну подібність у наявності та використанні таких механізмів і в українському врядуванні, але, на відміну від, наприклад, країн Західної Європи, де звернення до тієї ж медіації, є звичною практикою, в нашій країні це ще не є доволі розповсюдженим явищем. Також, як і на прикладі з використанням медіації, є подібність у застосуванні додаткових дієвих інструментів, таких як: фасилітація, човникова дипломатія, переговори, консиліація тощо.

Говорячи про Інститут омбудсмена, то можна зробити висновок, що незважаючи на наявність подібної посади і в Україні, в її обов'язки та повноваження усе ж таки входять трохи інші функції, оскільки у нас посадовець займається більше захистом прав тих, чий права було порушено, у той час, як омбудсмен, який працює з конфліктами, допомагає більшою мірою врегулювати цей конфлікт не прагнучи вдаватися до дисциплінарних впроваджень стосовно якоїсь зі сторін. Але і займається конфліктами більшою мірою омбудсмен організаційний.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВРЯДУВАННІ

Розділ 3.1. Можливості щодо імплементації в Україні

В Україні на сьогоднішній день у організаціях різної форми власності досить часто й продуктивно використовуються різні механізми для вирішення непорозумінь та конфліктів різної складності на різних етапах їх розвитку. Тим не менше, з проаналізованого вище стає зрозумілим, що не зайвим було б також перейняти практики по врегулюванню конфліктів, що використовуються й на міжнародному рівні. Зрозуміло, що можуть виникати певні складнощі з їхньою імплементацією на законодавчому рівні, або ж можливі труднощі з фінансуванням тощо. Ми можемо говорити, що чим більше механізмів ми маємо, тим більш гнучкими й універсальними і, як наслідок ефективнішими будуть випадки, якими доведеться працювати фахівцям або ж підготовленим співробітникам інституції.

Для початку необхідно проаналізувати й зрозуміти яких збитків зазнає економіка країни в цілому, якщо невдало вирішувати конфлікти унаслідок непорозумінь в державних інституціях. Або ж можна взяти й виокремити певну сферу діяльності й визначити у показниках, як подібні процеси відбуваються у ній і як це впливає на успішність її функціонування, матеріальні показники, репутаційну складову. Тобто, таким чином ми виокремлюємо проблему, бачимо негативні наслідки її наявності. Також знаємо за допомогою яких механізмів ми можемо конструктивно впливати на її вирішення або ж зниження інтенсивності її впливу.

Окрім цього, щоб визначити чи доцільним буде займатися пошуком та залученням ресурсів на вирішення проблеми, необхідно зрозуміти наскільки корисним для економіки країни в цілому може стати використання механізмів для вирішення конфліктів за умов залучення вищевказаних ресурсів. Тобто, важливо співставити показники збитків та тих вигод, які можна отримати внаслідок залучення ресурсів для вирішення цієї проблеми. Вже після, коли стає зрозуміло, що вигоди перевищують ресурсозатрати, можна говорити про те, що варто починати займатися проблемою у тих умовах, що склалися.

Отже, ми визначаємо, що буде корисним імплементувати ті механізми по вирішенню конфліктів у врядуванні, які ще не використовувалися, або ж збільшити масштабність використання вже наявних і перевірених способів. Окрім цього, можливо провести дослідження, який з запропонованих механізмів може бути найбільш дієвим та ефективним у тій чи іншій інституції, щоб у подальшому зменшити витрати ресурсів на ті механізми, що виявилися найменш дієвими, але у той же самий час можуть бути найбільш ресурсозатратними. Тобто, врахування тих чи інших змінних надасть можливість більш ефективно використовувати та розподіляти наявні ресурси та прогнозувати можливий результат, а також враховувати потенційні ризики та по-можливості уникати їх.

Після того, як стало зрозумілим, що тій чи іншій інституції або ж їхнім окремим відділам було б дуже корисно приділити більше уваги загрозам пов'язаним з виникненням різних непорозумінь та конфліктів, керівництво цієї інституції вже має розуміння того, який механізм і в яких ситуаціях можливо було б використовувати для вирішення цих проблем, починається пошук щодо можливостей та ознайомлення з умовами, що регулюють включення цих механізмів до службових інструкцій з метою подальшого ознайомлення з ними усього службового штату певної інституції. А вже після цього необхідно буде визначити за допомогою яких засобів необхідно буде досягати результатів, що можуть стосуватися проблеми.

Окремої уваги заслуговує необхідність створення окремої штатної посади спеціаліста по роботі з врегулювання конфліктів в урядовій інституції. Звичайно ж необхідно також враховувати доцільність її створення з врахуванням усіх можливих переваг та недоліків, а також можливої перспективи. Це може стосуватися, як посади в окремій організації зокрема, так і створення цілої окремої інституції, що буде займатися саме врегулюванням конфліктів в урядових установах та їхніх структурних підрозділах. Тут можна згадати про Інститут омбудсмена, що на законодавчому рівні матиме права та повноваження щодо роботи з подібними ситуаціями. Але це, безперечно, може бути складніше, ніж створення штатної посади чи вирішення проблемних ситуацій кимось з підготовлених співробітників у колективі чи представників керівної ланки, наприклад, з відділу по роботі з персоналом. У той же час, окремо створена й узаконена інституція з наділеними повноваженнями кваліфікованими представниками може, з іншої сторони, навіть полегшити процеси, а також посприяти заощадженню державних коштів та інших ресурсів, оскільки саме в ній буде узагальнено перелік доступних механізмів і у разі виникнення проблемних ситуацій, службовці знатимуть з яких питань і до кого можна буде звертатися за необхідності.

Звичайно ж, на сьогоднішній день існує багато можливостей та різних окремих представників та представництв у вигляді інституцій, як то асоціацій, професійних об'єднань тощо, які займаються вирішенням пов'язаних з вирішенням і врегулюванням конфліктних ситуацій у колективі, але, як правило, їхні послуги теж не безкоштовні, а подекуди й дуже дорогі. Окрім цього, існують ризики пов'язані зі збереженням службової таємниці та передачі їх іншим особам. Тому, залучення фахівців з приватного сектору задля заощадження ресурсів навряд чи стане гарною ідеєю та альтернативою тому, щоб створити умови для наявності відповідних фахівців чи інституцій більшою мірою обізнаних та пов'язаних з діяльністю тієї чи іншої інституції.

Отже, після того, як буде оцінено й визначено чийми послугами було б доцільніше користуватися для роботи з конфліктами, необхідно буде розробити стратегію та план по реалізації з врахуванням умов чинного законодавства. Якщо, наприклад, подібних до інституту чи посади омбудсмена ще не було створено, варто окремо провести аналіз, щоб обґрунтувати доцільність його створення та, у разі потреби, сприяти розробленню відповідного законопроекту. Додатково необхідно визначити наскільки доцільним буде створення вже у самій інституції окремої штатної посади для фахівця чи групи спеціалістів, що будуть безпосередньо виконувати обов'язки по врегулюванню конфліктів чи це буде їхніми додатковими обов'язками. Також важливо розуміти, що може більш корисним та ефективним для самої інституції чи окремого підрозділу з врахуванням специфіки їхньої діяльності: підготувати й мати у штаті вже готових фахівців з врахуванням необхідних компетенцій, або ж провести едукацію усіх співробітників? Так чи інакше, це питання також стосується ефективності використання ресурсів, у тому числі матеріальних та часових. До того ж складність полягає у тому, що навчання усіх співробітників основам, наприклад тієї ж медіації, зовсім не означатиме досягнення успішності у вигляді результату зниження кількості випадків пов'язаних з непорозуміннями та більш серйозними стадіями конфлікту. Це, на нашу думку, пов'язано, у першу чергу, з особистісними компетенціями кожного з учасників навчального процесу, базової освітньої підготовки та спеціалізації, а також, що не менш важливо, етичною складовою, що є вкрай важливою для формування довіри між учасниками процесу пов'язаного з врегулюванням конфлікту, оскільки для ефективного управління процесом врегулювання необхідна довіра учасників, яка формується з упевненості, що не відбудеться розголошення повідомленого учасниками на цьому процесі (хоча є виключення, про які одна зі сторін може повідомити іншим представникам поза межами процесу врегулювання, наприклад, якщо це стосується загрози чийсь безпеці чи життю), тобто дотримання конфіденційності про яку, як правило, повідомляють на початку і

яка є однією з основних умов та приймається усіма сторонами на добровільній основі.

Якщо ж усе таки після проведення оцінки й порівняння різних варіантів щодо можливих способів імплементації механізмів буде прийнято рішення послуговуватися одним з них, то з упевненістю можна сказати, що для реалізації обраного варіанту, на сьогоднішній день існує безліч різних можливостей у вигляді тренінгів, курсів, та можливостями щодо підвищення професійних компетенцій та кваліфікації тощо. Наприклад, є можливим організація та проведення корпоративного тренінгу з навчання основам медіації для держслужбовців різної ланки, що включає у себе, як теоретичну частину, так і можливість практики та передбачає подальшу можливість розвитку в обраному напрямку. Це ж стосується й інших механізмів з вирішення конфліктів, як наприклад, переговорного процесу, фасилітації тощо. Важливо оцінити й зрозуміти, наскільки той чи інший підхід може бути ефективно використано для певної цільової аудиторії, яка складається зі співробітників інституції. Цілком вірогідно, що на цю ефективність також впливатиме зрозумілість, а відповідно і прийняття тієї чи іншої техніки і, як наслідок використання її на практиці представниками, що отримали відповідні знання.

Також хотілося б зауважити, що окрім здобуття знань та навичок з використання механізмів по врегулювання конфліктів, додатковою перевагою з корпоративного навчання колективу може бути їх спільне залучення до начального процесу, що сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату й зниженню рівня напруги при роботі з ситуаціями з врегулювання конфліктів учасниками навчання. Якщо ж виявиться, що умов для проведення корпоративного навчання для усього колективу за допомогою офлайн навчання не виявиться або ж воно буде за своєю вартістю виходити поза межі передбаченого бюджету організації, то, як альтернатива, є можливим використання сучасних інформаційних технологій, що, звичайно ж може бути не таким ефективним способом. Але важливо також виокремити деякі зі

згаданих механізмів та оглянути можливі рекомендації по їх застосуванню в Україні.

Розділ 3.2. Рекомендації щодо застосування обраних механізмів

Коли постає питання щодо доречності застосування тих чи інших механізмів для врегулювання конфліктів у врядуванні, то хотілося б зазначити, що чим більше таких є в наявних в арсеналі для застосування, тим краще. І це, безперечно, матиме сенс, оскільки надає можливість щодо універсальності при роботі з конфліктами різних ступіней напруження, а також тривалості у часі. Звичайно ж при виборі тих чи інших підходів необхідно зважати на наявність та доцільність використання ресурсів. Тим не менше, не варто забувати про можливість поступового набуття необхідних навичок за рахунок використання їх у робочому середовищі і демонстрації їх ефективності, яка, у свою чергу може проявлятися за рахунок зменшення кількості непорозумінь та конфліктних ситуацій, а також матиме вплив матеріальні показники діяльності організації, як наслідок позитивних змін у робочому середовищі.

Отже, уявімо, що та чи інша інституція обґрунтувала доцільність виділення коштів та інших ресурсів (часових, людських, матеріальних) задля ознайомлення з можливими механізмами по врегулюванню конфліктів, а також отримала можливість навчити своїх співробітників щодо використанню даних механізмів під час виконання своїх службових обов'язків, а також при взаємодії з іншими представниками свого робочого простору. Тобто, спеціалісти можуть користатися даними інструментами, (наприклад, переговорами, елементами медіації тощо) не тільки під час безпосередньої роботи з реципієнтами послуг тобто, громадян, але і під час виникнення можливих непорозумінь зі своїми колегами, а також керівництвом. Окрім цього, отримані знання цілком можливо буде використовувати і у повсякденному житті, поза межами робочого середовища: у суспільному просторі загалом та, наприклад, у власній сім'ї

зокрема. Це у свою чергу значно може допомогти під час виникнення напруги, яка зазвичай є передумовою появи конфліктів і також впливає на загальне самопочуття людини, що у свою чергу має наслідок і на виконання людиною її посадових обов'язків за рахунок погіршення її морально-психологічного стану.

Якщо брати до уваги різноманіття видів конфліктів за кількістю учасників, їхнім статусом, рівень напруженості тощо, то відповідно до кожного з них є можливим використання того чи іншого механізму, що буде більш підходящими та дієвим в зазначених умовах, а також вимагатиме залучення меншої кількості людських та часових ресурсів. Також, з врахуванням вище сказаного, можна зрозуміти де учасники конфлікту мають компетенції для того, щоб самостійно владнати міжусобицю, а де їм варто було б звернутися за допомогою до третьої сторони. Отже, окрім навчання самим технікам по врегулюванню конфліктів, бажано також приділити увагу ознайомленню з індикаторами, що вказують на можливість/неможливість врегулювати конфлікт тим чи іншим способом, або, наприклад медіабильність конфлікту, якщо послуговуватися механізмом медіації.

Для початку звернімося до підготовки і отримання навичок на індивідуальному рівні. В даному випадку, дієвим інструментом є переговорний процес. Особливою повагою у колі фахівців користується Гарвардська школа переговорів, оскільки одним з пріоритетів таких переговорів є, як правило, прагнення до отримання результату «win-win» для сторін, учасників переговорного процесу. У даному випадку конфлікт є проявом протиставлення двох позицій, що викликають незгоду та напруження, але, у той же час, сторони зацікавлені у тому, щоб вирішити цю незгоду з максимально вигідним для них результатом, який, як правило, не влаштовує іншу сторону (що і є причиною незгоди). Даний же вид переговорів спрямований на отримання оптимальних (але не завжди максимальних) вигід у результаті переговорів, оскільки враховуються інтереси та потреби інших сторін та умови середовища, як вхідні змінні, що можуть впливати на кінцевий результат. У цьому відмінність даного

виду переговорів, від тих, що націлені на отримання максимальних вигід, при цьому з меншою увагою до статусу в якому в результаті опиниться інша сторона переговорного процесу. Проблема, пов'язана з таким вирішенням полягає у тому, що інша сторона не почуватиме справедливості по відношенню до неї й зневагу до її глибинних потреб та інтересів. Це, у свою чергу, може призвести до появи та розвитку конфлікту у майбутньому з новою силою, що матиме більш деструктивні наслідки. Тому навчання виду переговорів спрямованому на досягнення позиції «win-win» є, на нашу думку, одним з перевірених способів щодо ефективного процесу з врегулювання конфліктів. Застосування переговорного процесу може бути корисним, як між користувачами послуг державної установи та її представником, так і в середині самої організації на різних рівнях управління.

Якщо брати до уваги конфлікти, в яких приймає участь певна кількість осіб, що представляють та знаходяться по різні сторони, наприклад, урядової установи, як то, надавачі послуг, тобто персонал (або адміністрація) та їх отримувачі, то досить дієвим способом, що не потребує довготривалого втручання та залучення значної кількості ресурсів може бути процес фасилітації. Впровадженням та веденням даного процесу займається спеціально підготовлена особа (фасилітатор), яка займає нейтральну позицію щодо інтересів сторін, тобто не має конфлікту інтересів. Фасилітатор приймає участь у даному процесі за запрошенням, або ж когось зі сторін, або ж з ініціативи третьої сторони, що вбачає у цьому доцільність. Він допомагає сторонам приймати участь та вести діалог, який може бути ускладнений по ряду певних причин, що були викликані непорозуміннями між сторонами. У даному випадку, фасилітатор, як третя неупереджена сторона налагоджує процес діалогової взаємодії, акцентує увагу на важливих складових повідомлень кожної зі сторін, що адресовані іншій та містять у собі важливі складові стосовно інтересів та потреб, та які не завжди вдається почути та прийняти до уваги їхню важливість. Окрім цього, фасилітатор може виступати у ролі

модератора діалогового процесу, що допомагає сторонам дотримуватися встановленого та прийнятного для усіх учасників регламенту, сприяти встановленню позитивної групової динаміки, чути повідомлення інших та допомагати в організації прийняття рішень сторонами, що сприятимуть врегулюванню конфлікту. При цьому, важливими умовами для фасилітатора є дотримання позиції неупередженості по відношенню до будь-якої зі сторін, конфіденційність та дотримання інших етичних стандартів при виконанні обов'язків фасилітатора. Важливо також наголосити на тому, що фасилітатор не підштовхує якусь зі сторін до прийняття того чи іншого рішення. Основним його завданням усе ж таки є допомогти встановити та налагодити діалоговий процес між сторонами і сприяти тому, щоб цей процес міг продовжуватися вже без участі фасилітатора і не тільки у рамках подібних зустрічей.

Подібно до фасилітатора, медіатор, що виступає посередником між сторонами, сприяє вирішенню наявного конфлікту та зниженню ризику виникнення цього конфлікту в перспективі. Тобто, коли між кимось зі співробітників, персоналом та керівництвом чи отримувачами послуг та службовцями виникає напруження, що призводить до конфлікту, то хтось з тієї ж організації, попередньо пройшовши відповідну підготовку, має можливість прийняти участь, як медіатор у процесі вирішення цього конфлікту, бажано пояснивши перед цим переваги добровільної участі у медіаційному процесі над судовими чи з застосуванням дисциплінарних впроваджень по відношенню до когось з учасників (хоча, як правило, ними є персонал інституції). Для того, щоб стати медіатором, або ж використовувати цей інструмент, комусь зі співробітників, необхідно пройти короткотермінове навчання або ж курси і мати визначену кількість годин практики під наглядом кваліфікованого медіатора, що може надати якісний зворотній зв'язок та конструктивні рекомендації для покращення проведення медіаційного процесу.

Для того, щоб налагоджувати встановлення зв'язків і сприяти вирішенню конфлікту, іноді необхідно вдаватися до методу човникової дипломатії, що

означає почерговість здійснення комунікації між сторонами, що з певних причин та унаслідок ескалації конфлікту не мають бажання безпосередньо зустрічатися з іншою стороною. І тут можна відмітити певну схожість між цим підходом, а також перемовинами та медіацією, оскільки посередник може по черзі проводити підготовчі перемовини з кожною зі сторін для того, щоб вони погодилися вирішувати свої непорозуміння шляхом діалогу, а вже потім доносити та пояснювати позицію сторін з врахуванням їхніх інтересів та потреб. Таким чином конфлікт переходить у подібний до підготовчого етапу процесу медіації, якому передуює процес перемовин. Тобто, потреби у здобутті якоїсь спеціальної підготовки для того, щоб вирішувати конфлікт за допомогою човникової дипломатії окрім медіації та ефективних перемовин цілком можливо й уникнути.

Якщо ж говорити про одну з найважливіших цілей врегулювання конфлікту за допомогою діалогових механізмів, то важливо згадати про консиліацію або ж примирення, яка також є і процесом. Консиліація може включати у себе різні механізми, як то знову ж таки, медіацію, перемовини, човникову дипломатію тощо. Але тут важливим є також не тільки врегулювання конфлікту, а скоріше остаточне його вирішення, що передбачає повне примирення сторін зі згодою на почуттєвому рівні, а не тільки згода цей конфлікт припинити за рахунок оптимального досягнення своїх інтересів, при цьому залишаючись у холодних стосунках з іншою стороною, що не сприятиме продуктивній співпраці у подальшому, якщо це, наприклад стосуватиметься взаємовідносин між керівництвом та підлеглими чи колегами певного департаменту. Для досягнення цієї мети та реалізації процесу пов'язаного з усіма вищеперерахованими функціями може бути цілком достатньо спеціально створеної інституції, як то з посадою омбудсмена, або ж асоціації, зі відповідними спеціалістами, що ефективніше може відбуватися за рахунок реалізації комунікаційної складової.

Розділ 3.3. Комунікаційна складова для реалізації

Для найбільш ефективної реалізації будь-якої обраної політики чи проекту бажано залучати й використовувати максимальну кількість наявних ресурсів. Можемо говорити і про матеріальні, часові, людські та інші. Але одним з найважливіших та впливових чинників, а отже і ресурсів, для досягнення поставлених цілей є наявність та використання комунікацій в широкому значенні цього слова. Мається на увазі, досягнення кінцевого результату, так і сам процес організації та налагодження комунікаційної кампанії спрямованої на підтримку процесів, що наближують до цілей політики. В даному випадку, основною метою може стати імплементація в українському врядуванні міжнародних механізмів по вирішенню конфліктів. І комунікації тут відіграють роль супровідного, підтримуючого інструменту, за допомогою якого потрібно звернути увагу на: масштабність проблем пов'язаних з виникненням конфліктів у врядуванні та наслідків їхнього виникнення та невдалого й некомпетентного врегулювання, затрат ресурсів, що потребують вирішення конфліктні ситуації, донести обґрунтованість залучення ресурсів для навчання спеціалістів, створення належних інституцій, розробці та прийнятті відповідних документів та законопроектів, що регулюватимуть на законодавчому рівні ініціативи, а також подальший супровід та підтримка вже створених та функціонуючих проектів тощо.

Та для початку реалізації комунікаційної кампанії на підтримку та реалізацію проекту (у даному випадку, проектом являється імплементація міжнародного досвіду з вирішення конфліктів в українському врядуванні) необхідно розробити план, що буде включати у себе кінцеву мету (бажано у вигляді кількісних показників), якої хотілося б досягнути, виокремити цільові групи на які будуть трансливатися ключові меседжі, що у свою чергу також потребують окремої уваги під час розробки та формулювання, а також канали, за допомогою яких ключові меседжі будуть доноситися цільовій аудиторії задля досягнення основних цілей проекту. Але перш ніж займатися розробкою

комунікаційної стратегії, важливо також провести аналіз, що допоможе визначити, як зацікавлених сторін в реалізації проекту по імплементації, так і ризики пов'язані з використанням тих чи інших ресурсів необхідних для реалізації комунікаційної кампанії. Тобто необхідно також приділити увагу категорії стейкхолдерів, категоризації, визначити найбільш пріоритетні групи тощо.

Для проведення первинного аналізу у нагоді може стати інструмент формату аналітичної записки. Та і загалом, він може допомогти не тільки з визначенням стейкхолдерів та, наприклад, ризиків і ресурсів, але і у розробці аналізу доцільності проведення комунікаційної кампанії на підтримку проекту, плануванні цього процесу. Більше того, цей інструмент може допомогти і для розуміння та ідентифікації проблем, пов'язаних з виникненням конфліктів в українському врядуванні, виокремленням та категоризацією ресурсів та стратегій необхідних для роботи з можливими проблемами, доцільність у впровадженні тих чи інших змін, виробленні рекомендацій та інше. Коли ж аналіз вже проведено, на основі нього можна зробити висновки, що допоможуть у подальшій розробці рекомендацій щодо використання результатів проведеного аналізу в законопроекті тощо.

Отже, прийнявши рішення щодо впровадження змін, у даному випадку, як на більш локальному рівні, тобто у самих урядових інституцій та підрозділах, так і на законодавчому рівні, необхідно проводити комунікаційну підтримку на різних етапах реалізації поставленої мети. Починаючи з виокремлення цільової аудиторії, можемо одразу здійснити певну категоризацію по пріоритетності цих груп. Наприклад, до таких цільових груп ми можемо включити виконавців на службових місцях. Ця цільова аудиторія є однією з пріоритетних, оскільки складає більшість, безпосередньо взаємодіє з бенефіціарами, отримувачами державних послуг, а отже формує оцінку та репутацію державної установи, може бути частиною впливових професійних об'єднань, а отже має важелі впливу. Більше того, як правило, дана аудиторія

зацікавлена у професійному розвитку та підвищенні кваліфікації, особливо, якщо це матиме мотивацію у вигляді додаткової матеріальної винагороди чи сприятиме кар'єрному зростанню. Додатковою перевагою для них може стати набуття важливих навичок, що значним чином можуть вплинути на покращення їхньої якості життя і поза межами виконання посадових обов'язків.

Наступною цільовою аудиторією, що потребує уваги та на яку має спрямовуватися діяльність комунікаційної складової, є адміністрація урядових інституцій та керівники різних ланок, оскільки від них залежить функціонування цих інституцій чи підрозділів та працівників (службовців) на місцях, створення продуктивного робочого простору та умов, необхідних для цього. Тому представники керівної ланки, в цілому, мають бути зацікавлені у тому, щоб і вони самі, і їхні співробітники мали можливість навчитися механізмів по управлінню конфліктів, оскільки це сприятиме формуванню позитивного психологічного мікроклімату в колективі й матиме безпосередній вплив на функціонування усієї інституції в цілому, на якість надаваних персоналом послуг, а відповідно й репутацію та довіру громадян.

Безперечно, однією з ключових цільових аудиторій є категорія високопосадовців в державних інституціях. І для розробників проекту по імплементації міжнародного досвіду важливо здійснювати двосторонню комунікацію з донесенням інформації щодо тих вигід, які український інститут врядування зокрема, й українське суспільство в цілому, можуть отримати унаслідок реалізації розробленого та запропонованого проекту. В даному випадку, питання може стосуватися адвокації даного проекту чи ініціативи в межах повноважень тієї чи іншої посадової особи, але це не має призводити до появи конфлікту інтересів, власної зацікавленості посадовця отримати вигоди, зокрема матеріальні. У той же час, реалізація проекту, як наслідок, може позитивно вплинути на рейтинг цієї особи чи групи осіб, а можна сказати й стейкхолдерів, за умов, що ці особи з цільової аудиторії стають зацікавленими сторонами.

Ще однією пріоритетною ключовою аудиторією, що має вагомий на можливість реалізації проекту є міжнародні організації, урядові міжнародні установи, фонди й партнерські організації та інші. Окрім того, що вони можуть надавати фінансову та організаційну підтримку, дуже корисним є можливість обміну досвідом, надання експертної оцінки, супровід на етапах реалізації тощо. Безперечно, дана категорія більшою мірою може бути складовою категорії стейкхолдерів, але перш ніж у групи виникає зацікавленість у тому, щоб прийняти будь-яку участь та взаємодіяти, вона має бути поінформована, тобто з цією групою має відбуватися, як мінімум одностороння комунікація у вигляді того ж поінформування, а як оптимальний рівень, комунікація має відбуватися у двосторонньому порядку з врахуванням, як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони. У такому разі, на нашу думку, комунікативний процес буде більш ефективним та матиме вищі показники результативності.

Після визначення усіх найважливіших цільових груп, необхідно перейти до формування меседжів з врахуванням особливостей кожної цільової аудиторії. Тобто ці повідомлення мають бути сформовані або ж для кожної аудиторії окремо, або це має бути узагальнене ключове повідомлення для усіх них (ЦА). Ці повідомлення необхідно формувати таким чином, щоб зацікавити аудиторії у їхній залученості до процесу реалізації проекту. Тому бажано описати ті сильні сторони та позитивні зміни, що мають статися унаслідок реалізації проекту. При цьому бажано мати можливість отримувати зворотній зв'язок від реципієнтів використовуваних повідомлень, щоб краще розуміти доцільність їхнього подальшого використання.

Для кращого розуміння, необхідно здійснювати моніторинг та оцінку на різних етапах комунікаційного процесу, оскільки це надає можливість розуміння щодо більш ефективного використання ресурсів залучених до реалізації комунікативної частини проекту. До того ж, важливо проводити моніторинг та оцінку як на початку, так і процесі реалізації кампанії, звертаючи увагу на індикатори, щоб розуміти ефективність тих чи інших складових і

можна було, за необхідності, коригувати їх залученість та використання. А по завершенню важливо співставити отримані результати з початковими цілями, щоб розуміти вигідність проведеної кампанії та її внесок у загальну реалізацію проекту. Це стосується, як самих меседжів та впливу на цільові аудиторії та стейкхолдерів (адже однією з функцій комунікації є також вплив), так і залучення й використання тих чи інших каналів комунікації, а отже й витрати ресурсів на ці канали.

До каналів комунікації для реалізації проекту можна включити: соціальні мережі, оф-лайн та он-лайн зустрічі, організацію спеціалізованих зустрічей та заходів, робочі групи та наради, індивідуальні бесіди та інші. Якщо говорити про соціальні мережі, то можна сказати, що на сьогоднішній день цей канал комунікацій є одним з універсальних та допомагати охопити максимальну кількість представників аудиторії. Тим більше, якщо враховувати, що, як правило, створюються робочі групи де досить швидко доносяться необхідні повідомлення. Але одним з недоліків даного виду передачі інформації є його захищеність. Тому вони можуть використовуватися переважно для передачі неконфіденційної інформації, що може стосуватися роботи інституції. Що ж стосується організації та проведення зустрічей, нарад та різних заходів в оф-лайн форматі, то це може бути одним з найкращих способів для обговорення тих чи інших питань, складнощів, висловлення позицій, та налагодження подальшої співпраці, а також дуже хорошою можливістю поділитися досвідом зі своїми колегами у вирішенні проблем пов'язаних з виникненням непорозумінь та конфліктів у врядуванні, а також дієвості тих чи інших механізмів, необхідних для вирішення цих проблем.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши можливості застосування в Україні міжнародного досвіду використання механізмів вирішення конфліктів у врядуванні, можна зробити певні висновки, зосереджуючись на декількох ключових елементах.

В Україні існують усі необхідні умови для того, щоб послуговуватися міжнародним досвідом при здійсненні врегулювання можливих конфліктних ситуацій, що можуть виникати у сфері врядування. Тим більше, що ці механізми вже є знайомими українським фахівцям, що практикують та досліджують діалогові методи по роботі з конфліктами. Можливо, що є потреба у масштабуванні аналогічних механізмів у сфері врядування.

Для більш ефективної імплементації міжнародного досвіду у сфері врядування необхідні ініціативи для привернення уваги на законодавчому рівні. Це необхідно для появи відповідних умов, за яких можливим буде створення інституцій та посад фахівців, що будуть безпосередньо займатися вирішенням проблемних ситуацій, конфліктів, що можуть виникати на різних рівнях і між різними представниками урядової сфери. Але також більшої уваги необхідно приділяти і підготовці службовців на місцях.

Важливим чинником для досягнення бажаних результатів є комунікаційна складова. І для її реалізації необхідно приділити додаткової уваги проведенню аналізу цільової аудиторії, повідомленням, каналам комунікації, моніторингу та оцінці процесу реалізації та співставлення отриманих результатів з цілями, які були поставлені на початку з врахуванням основної мети проекту, що може бути пов'язаним у нашому випадку з впровадженням міжнародного досвіду в українському врядуванні.

ВИСНОВКИ

Здійснивши підготовку даної роботи, що присвячена ознайомленню та аналізу міжнародного досвіду з використання механізмів по вирішенню конфліктів у врядуванні та оглянувши можливості щодо застосування в Україні, хотілося б зазначити, це дозволило більшою мірою розкрити актуальність теми даної роботи, ознайомитися з об'єктом та предметом дослідження. Також ця робота певною мірою дала можливість досягнути поставленої мети дослідження, що полягала у вивченні міжнародного досвіду в зазначеній сфері, а також застосування цього досвіду.

Окрім цього, відповідно до поставленої мети, вдалося також реалізувати низку завдань, що є її складниками. Наприклад, було здійснено теоретичне ознайомлення з міжнародним досвідом та механізмами по вирішенню конфліктів у врядуванні. Також було проведено аналіз міжнародного досвіду та тих механізмів, які використовуються в урядових установах. Окрім цього здійснено огляд щодо можливостей, які дали б можливість застосувати міжнародний досвід використання механізмів, щоб у подальшому ефективно можна було його використовувати на українських теренах. Додатково було також приділено увагу розробці певних рекомендацій, що могли б стати у нагоді для імплементації корисного міжнародного досвіду.

Окрема увага приділялася ознайомленню з функціонуванням та повноваженнями Інституту омбудсмена. Також, за допомогою порівняння повноважень цього посадовця та інституції у різних країнах, з'явилася можливість зрозуміти певні відмінності у діяльності зазначеного спеціаліста в різних країнах та організаціях, а також підходів, за допомогою яких відбувається виконання посадових обов'язків при роботі з ситуаціями, що стосуються виникнення різних протиріч та конфліктів.

Додатково було приділено увагу ознайомленню й опису самому конфлікту, його природі та можливим причинам, що надало можливість

більшою мірою зрозуміти складність даного явища та неоднозначність у сприйнятті в моменти виникнення конфліктних ситуацій. Аналогічним чином відбулося і розуміння самих причин конфлікту, що доволі часто є не одразу очевидними і основами яких бувають незадоволені інтереси та потреби, що можуть бути неусвідомленими, і лише за допомогою підготовлених фахівців це розуміння стає очевидним.

Не менш важливого значення, за рахунок ознайомлення та дослідження зазначеної в даній роботі темі, було надано процесу імплементації міжнародного досвіду за рахунок процесу комунікацій, що також необхідно аналізувати, виокремлювати основні складові та здійснювати послідовний та кінцевий аналіз ефективності самого процесу та отриманих кінцевих результатів. А якщо говорити про імплементацію досвіду, як про проект, то окрім комунікаційного процесу, можна досить вдало використовувати інструмент аналітичної записки, що може включати у себе і комунікаційну складову, як елемента для досягнення мети, або ж може бути використано окремо, саме для запровадження комунікаційного процесу.

Стосовно особливостей конфліктів у врядуванні, хотілося б зазначити, вони є досить дотичними до тих міжособистісних та міжгрупових конфліктів, що трапляються в різних організаціях і здійснюють свою діяльність під тиском певних умов, пов'язаних зі специфікою виконуваних обов'язків та передбачені внутрішніми інструкціями. Але і вирішувати ці непорозуміння та конфлікти є цілком можливим за допомогою вже наявних та ефективних і доказових механізмів, технік, методів, що базуються в основі своїй на впровадженні діалогу та гуманного ставлення до учасників процесу з акцентом на їхній гідності та повазі. Тобто, в основі своїй є певні цінності. А досягаються вони та підтримуються за допомогою принципів, на яких у свою чергу й базуються діалогові методи вирішення конфліктів та сприяння примирення між учасниками. Серед цих принципів важливо наголосити на конфіденційності, добровільності, нейтральності, неупередженості та повазі до інших.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Abdul Fattah Farea Hussein, Yaser Hasan Salem Al-Mamary. (2019, August). Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. Retrieved from Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/341804810_Conflicts_Their_Types_And_Their_Negative_And_Positive_Effects_On_Organizations
- Christian Adam, Michael W. Bauer, Miriam Hartlapp, Emmanuelle Mathieu. (2020, 01). Towards an Analytical Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/figure/Horizontal-conflicts-Source-Own-compilation_fig1_335966385
- Connecting public service Ombudsman globally. (n.d.). Retrieved from IOI - International Ombudsman Institute: <https://www.theioi.org/>
- Cristina R. Wilson, P. (2022, 03 March). 14 Conflict Resolution Strategies for the Workplace. Retrieved from Positive Psychology: <https://positivepsychology.com/conflict-resolution-in-the-workplace/>
- Ellen Giebels, Onne Janssen. (2004, October). Conflict Stress and Reduced Wellbeing at Work: The Buffering Effect of Third-Party Help.
- European Ombudsman. (n.d.). Retrieved from European Ombudsman: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/home>
- Fellmann, L. (2023, 02 23). Effects of family interventions on interpersonal conflicts: A network perspective. *Jornal of Social Work*.
- High-conflict Separation and Divorce: Options for Consideration. (2004). Retrieved from Government of Canada: https://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/fl-lf/divorce/2004_1/p3.html
- Hill, F. D. (n.d.). Retrieved from Center for conflict resolution: <https://www.ccrchicago.org/post/needs-interests>
- How leaders can use conflict as a tool for growth and team performance. (n.d.). Retrieved from Lucid: <https://lucid.co/blog/how-leaders-can-use-conflict-as-a-tool-for-growth>
- Joshua Schultz, P. (2020, October 1). Your Complete Nonviolent Communication Guide. Retrieved from Positive Psychology: <https://positivepsychology.com/non-violent-communication/>

- Kovoor-Misra, S. (2022, 09 01). When a crisis hits: be resilient and a catalyst for positive change. Retrieved from LSE Business Review: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2022/09/01/when-a-crisis-hits-be-resilient-and-a-catalyst-for-positive-change/>
- Managing Conflict of Interest in the Public Sector. (2005).
- Managing Workplace Conflict. (n.d.). Retrieved from SHRM: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>
- Noble, C. (2018, 06 14). The conflict iceberg. Retrieved from Mediate: <https://mediate.com/the-conflict-iceberg/#:~:text=The%20metaphor%20of%20an%20iceberg,that%20is%20going%20on%20underneath.>
- Ombudsman. (n.d.). Retrieved from Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ombudsman>
- Ombudsman and mediation service. (n.d.). Retrieved from United Nations: <https://www.un.org/ombudsman/>
- Organization, W. H. (2021). Важливі навички в періоди стресу.
- Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. (2020, September 25). Retrieved from National Library of Medicine: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7579274/>
- Rammata, M. (2019, May). Conflict management and mediation in public administration.
- Rick T. Borst. Eva Knies. (2021, October 18). Well-Being of Public Servants Under Pressure: The Roles of Job Demands and Personality Traits in the Health-Impairment Process. SageJournals.
- Saul Mcleod, P. (2023, 02 16). Freud And The Unconscious Mind (Iceberg Theory). Retrieved from Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/unconscious-mind.html>
- Shonk, K. (2023, 03 30). Six Guidelines for “Getting to Yes”. Retrieved from Program of negotiation : <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes/>

- Shonk, K. (2023, 03 20). What is Conflict Resolution, and How Does It Work? Retrieved from Program of negotiation Harvard Law School: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
- Value Conflict: What It Is and How to Resolve It. (2023, 04 20). Retrieved from Program of negotiation, Harvard Law School: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/resolving-conflicts-deeply-held-values-nb/>
- What is an Ombudsman? (n.d.). Retrieved from United Nations: <https://www.un.org/ombudsman/about-us/an-ombudsman>
- Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І., Данилко Н., Кисельова Т., . (2019). Медіація у професійній діяльності юриста. Одеса, Україна.
- Енциклопедія сучасної України. (2014). Retrieved from <https://esu.com.ua/article-3235>
- Ізвозікова, А. (2023, 04 14). Конституційний суд Франції схвалив пенсійну реформу президента Макрона. Retrieved from Суспільне Новини: <https://suspilne.media/446451-konstitucijnij-sud-francii-shvaliv-pensijnu-reformu-prezidenta-makrona/>
- Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А.,. (2021). Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і. Київ.
- Кара, С. (2015, 06 12). Політика. Retrieved from Український тиждень: <https://tyzhden.ua/problema-zamorozhuvannia-konfliktiv-prychyny-osoblyvosti-perspektyvy/>
- Катерина Гусева, Діана Проценко. (2019). Як, Коли, Де працює діалог. Київ.
- Коломієць, А. (2023, 03 12). Поліція Молдови каже, що зірвала операцію з дестабілізації. Retrieved from DW: <https://www.dw.com/uk/policia-moldovi-kaze-so-zirvala-operaciju-z-destabilizacii-situacii-v-kraini/a-64961023>
- Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. (2007). Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. Київ.
- У Франції за добу затримали майже 170 учасників заворушень на протестах проти пенсійної реформи. (2023, 03 19). Retrieved from Європейська правда: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/03/19/7158262/>

ЩО ТАКЕ СТРЕС ТА ЯК З НИМ БОРОТИСЯ. (2021, 04 16). Retrieved from
Центр громадського здоров'я МОЗ України: <https://phc.org.ua/news/scho-take-stres-ta-yak-z-nim-borotisy>