

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ
ЩОРІЧНОГО ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»

НА ТЕМУ:

«МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ
НА ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБІ»

Нестеренко Ілона Сергіївна
Департамент економічного розвитку і торгівлі
Запорізької обласної державної адміністрації
начальник відділу факторів формування бюджету
та економіки соціальної сфери
управління аналізу та прогнозування регіонального розвитку

20.08.2018

2018 рік

ВСТУП

Комунікація – це невід’ємна частина існування усього живого. Спілкування, є могутнім інструментом, який винайшло людство для організації спільної діяльності, побуту, розв’язання спірних питань, уникнення конфліктів та у гіршому випадку їх розв’язання.

Скільки існує людство – стільки воно стикається з проблемою спілкування. Різні культури, віросповідання, мови, цілі та пріоритети, але все одно ми намагаємося зрозуміти один одного.

Особлива модель комунікації – це спілкування державних службовців під час виконання своїх посадових обов’язків. І мова йде не лише про спілкування між колегами, а ще з громадянами та громадськістю в цілому. Нажаль, під час робочого процесу виникають конфліктні ситуації, розв’язання яких потребує вміння, витримки та досвіду з боку хоча б однієї сторони.

Конфлікт (від латинського *conflictus* – зіткнення, сутичка) – це зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, яке може призвести до активних дій, боротьби або супроводжується складними колізіями.

Найпоширенішим способом розв’язання конфліктів є переговори.

Переговори – це спільна діяльність двох або більше суб’єктів, направлена на ефективне розв’язання спірних питань, з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Існує ще один метод вирішення конфліктів – це медіація, тобто розв’язання проблеми за допомогою третьої сторони (медіатора).

Тому в моїй роботі я хочу розглянути медіацію, як один із ефективних засобів для вирішення конфліктів на державній службі.

ВИДИ КОНФЛІКТІВ

Треба зауважити, що незалежно від причин виникнення та видів, конфлікти бувають приховані або відкриті.

Усі конфлікти, за суб'єктами виникнення, можна поділити на три типи:

1. Внутрішньо – особистісний конфлікт виникає в наслідок того, що виконання службових обов'язків не узгоджується з внутрішніми цінностями та потребами. Характерною ознакою такої проблеми є накладання трьох складових, а саме: «хочу», «можу», «мушу». Зазвичай, такі конфлікти вирішуються людиною самотійно, як то кажуть «по совісті»;

2. Міжособистісний конфлікт – це суперечність між двома особами, або між однією особою та групою людей. Такі суперечки зустрічаються найчастіше;

3. Міжгруповий конфлікт, як видно із назви, виникає між групами та об'єднаннями людей. Особи, які входять до цих груп дуже часто об'єднуються між собою лише на час виникнення суперечностей з іншою групою, а після розв'язання проблеми можуть не мати нічого спільного.

За моделями вирішення (наслідками конфліктної поведінки сторін) конфлікти також поділяються на три види (за Ф. Глазлем):

1. «Перемога – Перемога». Тобто при прийнятті будь якого рішення обидві сторони отримують позитивний результат, але кожен учасник суперечки принципово наполягає на власному шляху розв'язання проблеми;

2. «Перемога – Поразка». Це коли прийняття будь якого рішення може мати, як позитивні так і негативні наслідки. Труднощі виникають під час неупередженої оцінки тих або інших ризиків, коли сторони, не зважаючи на власні амбіції, повинні дотриматись більш вигідної позиції;

3. «Поразка – Поразка». Як видно із назви – ця модель протилежна першій. Тобто будь яке рішення буде не вигідно жодній зі сторін, але дозволить позбутися напруженої конфліктної ситуації.

Останні дві моделі належать до так званих «силових» шляхів вирішення суперечок.

Дуже цікавою є характеристика конфлікту за спрямованістю впливу, вирішальною ознакою якої є розподіл обсягу влади між опонентами, а саме:

1. Вертикальний. Між конфліктуючими сторонами розподіл влади йде з гори до низу та учасники суперечки мають не рівні стартові умови;
2. Горизонтальний. Це коли зіткнення відбувається між рівними за владними повноваженнями або статусом сторонами.

У професійній діяльності державних службовців саме цей аспект суперечки є вирішальним. І добре це чи погано, але майже будь – який конфлікт зводиться до міжособистісного.

МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

Треба враховувати те, що під час виконання своїх службових обов'язків державні службовці повинні дотримуватися вимог певних нормативно-правових актів, серед яких:

- Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158;
- Закон України від 10.12.2015 №889-VIII «Про державну службу»;
- Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР.

Треба також пам'ятати, що кожному конфлікту притаманна Модель «Айсберга». Це коли лише 20 % причин виникнення конфлікту лежить на поверхні, а 80 % – скриті мотиви, які дуже часто відіграють більш важливу роль ніж видимі аспекти.

Кожен учасник суперечки може обрати для себе різні варіанти дій, такі як:

- боротьба;
- «перечікування»/ігнорування;

- делегування іншим (начальнику, медіатору тощо)
- пошук компромісу;
- пошук консенсусу.

Різною може бути і форма управління міжособистісним конфліктом:

- співбесіда (сам на сам);
- групове обговорення;
- медіація (допомога третьої особи).

ПЕРЕГОВОРИ/МЕДІАЦІЯ

Процес переговорів – це не просто розв’язання проблеми або прийняття рішень, а й пошук різних умов, які сприятимуть досягненню мети кожного з учасників суперечки.

На мою думку не можна чітко відокремлювати просто переговори від медіації. Тому, що медіація – це також переговори, тільки у яких задіяні не лише безпосередні учасники конфлікту, а ще й третя незалежна сторона.

Виходячи з цього, правила ведення діалогу під час переговорів актуальні при медіації також та не залежать від сфери виникнення конфлікту, насамперед це:

- доброзичливість, повага до партнерів, з якими спілкуєтесь;
- ввічливість, відсутність категоричності;
- орієнтація на партнера, створення для нього психологічного комфорту;
- вибір такого стилю розмови, який був би сприятливим не тільки для ситуації спілкування, а й для сприйняття партнером;
- врахування дистанції в спілкуванні, системи жестикуляції та міміки.

Коли учасники конфлікту усвідомлюють, що існує потреба в обговоренні, то кожна сторона обирає для себе стратегічний підхід ведення переговорів:

1. Жорсткий. Обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, наполегливо відстоюють їх. У ході таких переговорів суперечка може перетворитися у змагання волі, та згода може бути не досягнута;

2. М'який. Кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. За такого підходу, опоненти можуть прийти до неясних, незрозумілих та «розпливчатих» угод;

3. Принциповий. Альтернатива вищенаведеним, який орієнтований на ефективне досягнення розумного результату.

У кінцевому підсумку переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожного учасника, справедливо врегульовувала суперечності, була довгостроковою та брала до уваги інтереси суспільства в цілому, а не лише окремих суб'єктів.

Ситуація може ускладнюватися, ще й тим, що кожна сторона обере свою стратегію. Можна відзначити, що принциповий метод – найефективніший. При якому відбувається розмежування людських відносин, визначається суть проблеми, що дозволяє з'ясувати непорозуміння та досягається дружня угода.

Але для того, щоб зменшити вплив особистих відносин між учасниками суперечки, треба скористатися послугами третьої сторони – Медіатора, який і зможе використати принциповий підхід під час переговорів.

Бо всім відома думка, що люди більшою мірою чутливіші до слів інших, ніж до того, що говорять самі.

Існує класична послідовність фаз медіації:

- досягнення домовленості про медіацію, коли учасники суперечки розуміють, що потребують втручання незалежної сторони;
- оцінювання поточного становища медіатором та складання переліку тем і питань для обговорення;
- розуміння інтересів обох сторін та опрацювання конфліктних полів;
- розв'язання конфлікту, досягнення згоди;
- фіксація результатів та алгоритмів дій для усіх учасників суперечки;
- запровадження результатів медіації (вже без участі медіатора).

Характерною відмінністю переговорів між сторонами безпосередньо та за участю медіатора – є те, що домовленості досягнуті по закінченню медіації не є обов'язковими! для виконання, вони лише показують найбільш вигідний для обох учасників шлях вирішення конфлікту. Тому існує ризик невиконання сторонами обговорених зобов'язань.

Для того щоб зменшити такий ризик, треба щоб думка саме цього медіатора була авторитетною для усіх учасників конфлікту, щоб він користувався повагою задіяних сторін не залежно від запропонованих методів вирішення суперечностей. Треба також зазначити, що медіатор – це не суддя, він лише допомагає сторонам почути одна одну, та самостійно знайти правильне рішення, яке він допоможе їм сформулювати, враховуючи потреби кожного учасника.

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Якщо розглядати медіацію, як спосіб вирішення конфліктів саме на державній службі, то зараз нажаль існує проблема – хто ж саме буде виступати у ролі медіатора?

В розвинених європейських країнах ця практика застосовується дуже давно, зокрема й на державній службі. Деякі організації користуються послугами спеціалізованих фірм, а деякі мають власну штатну одиницю медіатора.

В Україні вже є Проект Закону про медіацію, який затверджений у першому читанні ще 03.11.2016 та досі готується до другого читання.

Але суспільство вже усвідомило необхідність впровадження цієї практики.

Тож які особисті якості повинен мати Медіатор? Їх багато, зокрема:

- чудові комунікаційні навички (здатність до діалогу);
- упевненість перед групами осіб;
- здатність чітко висловлювати думку;

- уміння вести переговори;
- досвід;
- самоусвідомлення власних можливостей та поставлених завдань;
- орієнтація на командну роботу;
- створення довіри в інших осіб;
- орієнтація на саморозвиток;
- стресостійкість.

Аналізуючи вищезазначене, можна сказати, що гарний медіатор має якості успішного лідера. Тому поки державні службовці не можуть офіційно користуватися послугами медіаторів, можна в їх якості використовувати колег, які користуються повагою в колективі, до думки яких прислухаються та які мають позитивний досвід в тих або інших сферах діяльності або багатий життєвий досвід, якщо мова йде про конфлікти не пов'язані з професійною діяльністю.

Це на мою думку буде заохочувати на саморозвиток і самовдосконалення інших співробітників, бо майже кожна людина хоче бути такою, до думки якої б прислухалися інші.

Щоб запровадити такі зміни на практиці, не потрібно чекати офіційного прийняття Законів, Постанов чи інших нормативно-правових документів, а необхідна лише ініціатива керівників структурних одиниць та бажання колективу вдосконалюватись.

Державні службовці ходять на курси підвищення кваліфікації, знайомляться та налагоджують контакти з новими людьми, а в середині колективу можуть відчувати дискомфорт.

Всі згодні з тим, що позитивна і легка обстановка в колективі – це запорука успішної командної роботи в цілому.

Нажаль, на роботі ми не завжди маємо час на спілкування з колегами у неофіційній обстановці. Тому проведення в середині колективу тренінгів дасть змогу дізнатися один одного ближче, поглянути на колег з іншого боку. А розв'язання запропонованих штучно конфліктів, допоможе набути необхідний

досвід, для вирішення спірних питань, які й насправді можуть виникнути під час виконання службових обов'язків. Це також сприятиме зменшенню напруження, яке вже існує між деякими сослуживцями. Дасть змогу дізнатися ставлення колег до різних ситуацій, знайти спільні точки дотику, та навіть посміятися та повеселитися.

Для того, щоб стати успішним медіатором необхідне постійне самовдосконалення та досвід спілкування, який можна набути лише в колективній праці (навчання, спілкування, тренінги тощо).

Не має жодної роботи, яку б обминули труднощі, конфлікти чи непорозуміння. Та головне вміти достойно їх подолати, бути прикладом для інших.

Досвід спілкування з державними службовцями з інших регіонів та навіть з європейськими колегами показав, що успішний лідер, як і гарний викладач, як і досвідчений медіатор повинен вміти вчасно «розрядити» обстановку та обминути гострі кути.

Відомий літературний персонаж Козьма Прутков казав: «Кожному більше до вподоби те, до чого він має тяжіння». Так от я хочу, щоб справа, якою ми займаємося, була б не тільки до вподоби лише нам, а також була б ще корисною іншим, у тому числі й нашим колегам!

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конфліктологія: підручник/за ред. А.С. Карміна. – СПб, 2009.
2. Ващенко І.В. та ін. Загальна конфліктологія: навчальний посібник/загальна редакція І.В. Ващенко, СП. Пренка. – 2-ге видання. – Х.:Оригінал, 2001. – 384 с.
3. «Управління конфліктами», Фрідріх Глазль, 1994.
4. «Як почути «так»: переговори до переможного кінця», Роджер Фішер і Вільям Урі, 1981 і 1997.
5. «Лідер без титулів», Робін Шарма, 2010.