

В. О. Євдокимов,

к.е.н., доц., доцент кафедри публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ

Рябічко О. В.,

старший лаборант кафедри державного управління
та менеджменту ХарРІ НАДУ

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Розглянуто психологічні фактори, що впливають на виникнення конфліктів у колективі. Обґрунтовано необхідність проведення в організаціях соціометричних досліджень.

Ключові слова: конфлікт, протиріччя, соціально-психологічні аспекти управління, органи державної влади.

Сучасний етап розвитку суспільства в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою та законодавчою владами, партіями та рухами, окремими політичними лідерами, фракціями у Верховній Раді України, Апаратом Президента й апаратом уряду, між центральною і місцевою владою, а також владою і різними верствами населення. Це свідчить про те, що в процесі формування нової для України політичної системи проблема конфлікту потребує як наукового осмислення, так і розробки технологій запобігання конфлікту і його вирішення.

Саме тому поглиблення наукових досліджень з цього напрямку вимагає з'ясування особливостей управлінської діяльності в конфліктних ситуаціях, що є підґрунтям для розробки і впровадження комплексу заходів з профілактики виникнення цих ситуацій.

Основи теорії конфлікту й подальшого формування соціології конфлікту були закладені К. Марксом і Г. Зіммелем. Серйозний вплив на розвиток системи аналізу критичного напрямку теорії конфлікту справив Ч. Міллз. Основними аспектами його соціологічного аналізу є проблеми бюрократії, відчуження, централізації влади в руках правлячої еліти. Сутність і причини виникнення конфліктів в органах державного управління і місцевого самоврядування розглядаються в роботах М. Пірен, В. Князева,

Н. Довгань, В. Лугового. Теоретичні висновки та практичні рекомендації з цієї проблематики викладені в працях таких українських і зарубіжних науковців, як В. Бакуменка, Н. Гришиної, В. Ребкала, В. Скуратівського, Д. Скотта, В. Цейнова та ін.

Однак проблема конфліктів в органах державної влади є актуальною через те, що наявні теоретичні розробки у сфері конфліктології не відображають специфічних сторін (учасників, підстав, перебігу, ролі керівника та ін.) конфліктів між суб'єктами державно-управлінських відносин.

Метою роботи є дослідження психологічних факторів виникнення конфліктів в органах державної влади і обґрунтування пропозицій щодо їх вирішення.

Останніми роками в нашій країні відбувається глибока трансформація суспільного життя, яка характеризується загостренням соціально-економічних суперечностей і наростанням частоти та інтенсивності породжуваних ними соціальних конфліктів на всіх рівнях, що є закономірністю, характерною для перехідних періодів суспільного розвитку.

У більшості організацій при опрацюванні способів і засобів цілеспрямованого управління конфліктами перевага, як і раніше, віддається негайному жорсткому впливу, а не поступовому пошуку компромісів і взаємоузгодженості інтересів. Подібне непередбачене або некомпетентне втручання керівництва замість раціоналізації конфліктів сприяє їх провокуванню і подальшого загостренню, нерідко заводячи у глухий кут.

Як відомо, будь-який різновид конфліктів може здійснюватися у двох формах: прихованій і відкритій. Відкритий конфлікт – коли ясні його мотиви і протиріччя сторони його не приховують. Прихований конфлікт (або латентний) – це конфлікт, мотиви якого ретельно маскуються через причини, з яких нібито він виник.

Спільною характеристикою причин виникнення конфліктів є особистісне реагування на наявні суперечності в організації. Чимало з них

носять дійсно об'єктивний характер і пов'язані з правовими та організаційними явищами. У той же час значна частина стосується взаємодій між людьми.

Психологічний аналіз таких конфліктів свідчить, що багато з них виникають унаслідок досить типових помилок. Розгляньмо основні психологічні суперечності діяльності органів державної влади, які призводять до міжособистісних, міжгрупових та інших конфліктів у ній.

Суперечність, спричинена несправедливою оцінкою праці службовців, виникає внаслідок нестачі професійної компетентності керівників, тому його можна з повним правом вважати особистісним. Суперечність виявляється внаслідок незбігу очікуваної оцінки з реальною, що відбувається внаслідок істотних методичних вад у процедурі оцінки праці, проявів некомпетентності або тенденційності. Особливо гостро ця суперечність виявляється при атестації персоналу в разі покарання і заохочення. Несправедлива оцінка сприймається як кривдження своїх професійних, матеріальних і статусних інтересів, загроза їм, замах на гідність особистості. Ця суперечність призводить до ділових конфліктів (відсутність обґрунтованих критеріїв, порушення процедури, подвійні стандарти та ін), які дуже швидко переростають в емоційні.

Суть причини конфлікту під назвою “гало-ефект” полягає в тому, що ділові особистісно-професійні якості та досягнення оцінюються на підставі загального враження від особистості оцінюваного співробітника.

За помилки “центральної тенденції” перевага віддається усередненим оцінками. Практика показує, що головною причиною таких оцінок є недостатній рівень компетентності оцінюваних, адже категоричні оцінки вимагають переконливої аргументації, а середні – ні. Страх продемонструвати свій невисокий рівень компетентності і призводить до таких оцінок. Етична помилка виникає, коли оцінюються не тільки діяльність, але й особистісно-професійні та моральні якості. На жаль,

об'єктивні методи застосовують далеко не завжди, тим самим закладаються потенційні джерела конфліктів [4].

Існують суперечності, що викликані психологічною несумісністю через невідповідність соціальним ролям.

У соціальній психології показано, що в процесі спільної діяльності та взаємодій багато хто схильний грати соціальні ролі, тобто здійснювати такі форми поведінки, які відображають зазіхання людини на певне становище у групі або колективі. Трапляється, що конкретні особистості виступають у безлічі соціальних ролей, які відображають лише певні їх риси. Виконання певної ролі спрощує систему взаємодії, дозволяє передбачати реакції оточення і навіть допомагає якоюсь мірою вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти [2].

Граючи соціальні ролі, люди тим самим якоюсь мірою задовольняють нереалізовані потреби, скажімо, керувати, коли ти не керівник, контролювати інших, коли ти не адміністратор тощо. Але в цьому випадку неминуче виникають суперечності, адже люди роблять не те, що належить, а те, що їм би хотілося. Крім того, багато соціальних ролей конфліктні за своєю природою. Природно, що така рольова поведінка може призвести до конфліктів.

Психологічні дослідження, проведені в організаціях, у яких часто виникають міжособистісні конфлікти, показали, що службовці виконують до чотирнадцяти видів соціальних ролей. При цьому існують неконфліктні, низькоконфліктні, середньоконфліктні та висококонфліктні ролі. Визначити соціальну роль, обрану тим чи іншим індивідом, можна за допомогою спостереження та фіксацій зазначених характерних ознак. Це допоможе прогнозувати можливі форми конфліктної поведінки, бо виконання прийнятої соціальної ролі робить їх поведінку стереотипною [4].

Такі суперечності, що неадекватні стилю керівництва, рівню колективу, і ситуацією управління, починаються як ділові, але швидко переростають в емоційні. Вони швидше руйнівні, бо ліквідується сама система “опонент-

опонент” (керівник у переважній більшості випадків “завжди має рацію”), крім того, чимало нинішніх керівників не володіють достатніми досвідом та вміннями в роботі з персоналом, а професійні спілки та законодавство слабо захищають права працівника.

У психологічних дослідженнях було визначено, що тривале застосування тільки одного стилю керівництва призводить до професійної деформації особистості керівника, розвитку негативних рис характеру, стереотипів сприйняття та діяльності, які негативно позначаються на результативності діяльності та морально-психологічному кліматі [5].

На стадії конфліктної ситуації доречно "методика поради", тобто керівник повинен оцінити позиції кожного працівника стосовно до проблеми, створити максимально сприятливу атмосферу для висловлення своєї думки кожним членом колективу на зборах. Сформулюємо кілька правил ведення такого зібрання:

- позиція керівника повинна бути об'єктивною і нейтральною;
- керівник ніколи не повинен виступати першим;
- обмін думками слід починати з менш авторитетних членів (новачків, молодих працівників);
- слід дати можливість висловитися всім працівникам, точка зору кожного працівника не повинна бути залишена без уваги. Аналізуючи точку зору кожного, керівник таким чином висловлює своє шанобливе ставлення до думки працівника;
- керівник повинен інтегрувати думки, узагальнювати інформацію, його слово має бути завершальним [1].

Найбільш ефективно вирішують конфліктні ситуації ті керівники, які гнучко в залежності від обставин використовують на практиці всі розглянуті стратегії.

Суперечності, викликані хибами в організації управління, мають особистісний характер і пов'язані, головним чином, з нестачею професійної компетентності управлінських кадрів. Відзначимо деякі поширені їх типи.

Порушення ієрархії зв'язків. Воно виявляється дуже своєрідно – в неузгодженості вказівок і розпоряджень, що виходять від вищих керівників. У результаті вони можуть бути суперечливими, але при цьому обов'язково категоричними. Отримавши такі вказівки, керівник починає їх ранжувати і структурувати за ступенем важливості. У той же час відзначені випадки, коли поспішають виконати вказівку перш за все того, від кого можна чекати найбільших неприємностей, а в останню чергу – через інших. Конфлікти в такій ситуації виникають дуже швидко.

Нечітко позначені права й обов'язки конкретних керівників і виконавців призводять до того, що кожен починає робити те, що йому подобається або вигідно, при цьому ігноруються ті обов'язки, які вимагають великих трудовитрат. У результаті утворюється плутанина, підкріплена гострою конкуренцією. Активізуються неформальні лідери, які впливають на процеси взаємодій, але ні за що не відповідають. Тому і можуть зчинятися конфлікти [3].

Прагнення сконцентрувати всі функції управління в своїх руках характерне для молодих та недостатньо досвідчених керівників. Вони, як правило, переоцінюють свої можливості і намагаються керувати “всіма і відразу”. Властива молодим керівникам амбіційність не дозволяє визнати свої помилки, розпочинаються необґрунтовані покарання. Створюється конфліктна ситуація. Щоправда, деякі керівники починають розуміти, що такий стиль роботи приносить тільки негативні результати, але виправляють вони його нерідко теж з помилками. Зокрема, виділяють з усіх працівників невелику групу відповідальних людей і починають керувати ними. У результаті ця група несе основне навантаження, її робота суворо оцінюється, а інші ж явно не обтяжені роботою. Подібний стиль теж швидко призводить до конфліктів.

Необхідно додати ще одну причину виникнення конфлікту: недостатня увага керівника до соціально-психологічних аспектів управління, невміння враховувати сумісність працівників. Останній чинник призводить, як

правило, до міжособистісних конфліктів, тобто конфліктів на основі психологічної несумісності працівників або внаслідок емоційного неприйняття одним працівником іншого члена колективу. Міжособистісні конфлікти найтриваліші, найруйнівніші, тому слід розробляти і впроваджувати ефективну систему ранньої діагностики конфліктів, їх профілактики та попередження, перш за все, спираючись на управлінський ресурс менеджменту організацій.

Важливим елементом профілактики конфліктів є зменшення рівня диференціації організації. Серед керівників існує думка, що найбільш важливою є робота з талановитими працівниками, їх навчання та заохочення. Але інша частина працівників втрачає стимул до праці та віру в себе. Найнебезпечніша ця ситуація тим, що вона породжує конфлікти.

Результати досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

1. Конфлікти в органах державної влади нерідко роблять визначальний вплив на якість їх діяльності. Виникають значні труднощі на шляху виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Розбалансування взаємозв'язків групової діяльності через міжособистісний конфлікт у колективі неминуче веде до втрати ефективності діяльності, зростання особистої незадоволеності в кожного члена колективу, плинності кадрів та інших негативних наслідків.

2. Ефективність профілактики конфліктів залежить від мобільності, рішучості та психологічної чуттєвості керівника. Завдання лідера на цій стадії – вмілий розподіл балансу сил між неформальними групами (за рахунок завдань, стимулювання, налаштування груп на ефективну роботу, індивідуального підходу до кожної групи). Західні конфліктологи рекомендують для зближення колективу, особливо на стадії формування, проведення масових заходів: пікніків, спортивних змагань, культурних вечорів.

3. Говорячи про профілактику конфліктів в організації, слід згадати такий науковий метод, як соціометрія, що дає можливість визначити ступінь

міцності групи, її неформального лідера, ставлення членів колективу один до одного. У результаті соціометричної процедури складаються соціометричні матриці, вираховується соціометричний коефіцієнт. У спеціальних картках опитувані у різних ситуаціях віддають перевагу тим чи іншим колегам. Практичне значення соціометричних досліджень важко переоцінити, адже схеми взаємодії персоналу дають змогу спланувати стратегію діяльності певного відділу (чи організації загалом) більш раціонально і менш конфліктно.

Як показує практика, міжособистісні конфлікти в органах державної влади не відносяться до тих явищ і процесів, якими можна ефективно керувати на основі тільки життєвого досвіду. Для цього потрібне формування знань та практичних навичок у сучасного керівника з проблем раціонального вирішення конфліктів, запобігання зіткненню інтересів, налагодження конструктивної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Довгань Н. Теоретичні засади конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Упр. сучас. містом. – К. : – 2004. – № 4/10-12(16).
2. Кошова, І. В. Особистість в соціальній ситуації: до постановки проблеми / І. В. Кошова. – Проблеми загальної та педагогічної психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АНН України : наукове видання. Т. III, Ч. 9 / За ред. акад. С. Д. Максименка ; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя. – Ніжин : НДПУ ім. М. Гоголя, 2002. – С. 160–168.
3. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності : навч. посібник / М. І. Пірен. – К., 2003. – 238 с.
4. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування: автореф. дис... к. держ. упр. : 25.00.04 / Н. О. Федчун ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2009. – 20 с.
5. Федчун Н. О. Конфлікти в системі управлінської діяльності між органами державного управління та місцевого самоврядування / Н. О. Федчун // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 452–460.

Ievdokymov V. O., Riabichko O. V. Analysis of psychological causes of conflicts in public administration.

A psychological factors that influence the emergence of conflicts in team. The need for organizations the classes with profound research.

Key words: a conflict, contradiction, social and psychological aspects of management, public administration.

***Евдокимов В. А., Рябичко О. В.* Анализ психологических причин конфликтов в органах государственной власти.**

Рассмотрены психологические факторы, влияющие на возникновение конфликтов в коллективе. Обоснована необходимость проведения в организациях социометрических исследований.

Ключевые слова: конфликт, противоречия, социально-психологические аспекты управления, органы государственной власти.