

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЧИННИКИ ЗНИЖЕННЯ КОНФЛІКТНОСТІ В СИСТЕМІ «КЕРІВНИК-ПІДЛЕГЛИЙ»

Богоносук З.В.

Розглядаються організаційно-управлінські чинники зниження конфліктності в системі «керівник-підлеглий»: зважена кадрова політика, авторитет керівника, рівень розвитку колективу, сформованість організаційної культури в колективі, престиж організації, психологічний мікроклімат у колективі та ін.

Ключові слова: *конфлікт, система «керівник-підлеглий», чинники зниження конфліктності.*

ORGANIZATIONAL-MANAGEMENT FACTORS FOR REDUCING CONFLICT IN THE «LEADER-SUBJECT» SYSTEM

Bogonosyuk Z.

Organizational and managerial factors of reducing conflict in the system "leader-subordinate" are considered: balanced personnel policy, authority of the leader, the level of development of the team, the formation of organizational culture in the team, the prestige of the organization, psychological microclimate in the team, etc.

Keywords: *conflict, the manager-subordinate system, factors for reducing conflict.*

Однією з основних стратегій попередження, управління і продуктивного вирішення конфліктів у педагогічних колективах варто вважати передусім подолання конфліктності особистості (якщо конфлікт викликаний саме цією причиною). Робота з її реалізації може відбуватися за двома напрямками: 1) створення організаційно-управлінських умов, що сприяють зниженню

конфліктності особистості; 2) корекція суб'єктивних (внутрішніх) умов конфліктної особистості в ході індивідуальної роботи.

Зупинимось на деяких організаційно-управлінських умовах, що сприяють зниженню конфліктності особистості. Вони є загальними і мають універсальний характер. Тут, в першу чергу, варто назвати *зважену кадрову політику*. Правильний підбір і розставляння кадрів з врахуванням не лише кваліфікаційних показників, але і психологічних якостей персоналу істотно зменшують вірогідність виникнення конфліктів. Така кадрова робота, безумовно, потребує психологічного супроводу. Основою психологічного супроводу є *тестування персоналу* при прийомі на роботу і психолого-педагогічний моніторинг особистісно-професійного розвитку – це вимоги світової практики роботи з персоналом. Під час тестування будуть виявлені особи, схильні до конфліктної поведінки, їх психологічні внутрішні умови, рівень конфліктності. Це дозволить не лише відсіяти їх при вступі на роботу, але, у разі потреби, провести психологічну корекцію, спрямовану на зниження їх конфліктності. Тестування допоможе спрогнозувати можливі форми поведінки конфліктних осіб, визначити способи ефективної взаємодії і спілкування з ними. За допомогою тестування можна виявити причини психологічної несумісності, джерела тривоги у персоналу, чинники, що негативно впливають на психологічний мікроклімат. Тестування дозволить також виявити мотиви діяльності персоналу, визначити індивідуальні траєкторії професійної кар'єри. Можливості тестування в кадровій роботі великі.

Важливим чинником зниження конфліктності особистості є *високий авторитет керівника освітнього закладу*. Оскільки в даному випадку авторитет виступає як додатковий стримуючий чинник регуляції поведінки і стосунків персоналу. Це обумовлює необхідність турботи про авторитет, крім того спеціальної соціально-психологічної підготовки керівників, навчання їх навичкам неконфліктної взаємодії, техніці безконфліктного спілкування, розвитку в них умінь конструктивно долати виникаючі конфліктні ситуації. Високий авторитет керівника, сформований на основі його особистісно-професійних і моральних якостей, є запорукою стабільності відносин у колективі. Авторитетний керівник може сміливо брати на себе обов'язки третейського судді при вирішенні конфлікту, його критичні оцінки і висловлювання будуть зрозумілі і сприйняті правильно. В той же час варто пам'ятати, що авторитетною особистістю стає тільки тоді, коли вона має явні переваги, що дозволяють досягти значущого соціально-позитивного результату. Ці переваги можуть бути інтелектуальними, вольовими, характерологічними, пов'язаними з професійними вміннями або компетентністю, головне, щоб завдяки ним досягалися корисні результати. Тому для будь-якого керівника дуже важливо мати свою індивідуальну програму випереджального особистісно-професійного розвитку. Її відсутність, небажання працювати над підвищенням свого професіоналізму створюють сприятливий ґрунт для виникнення псевдавторитету. Практика свідчить: в організаціях, де керівник має високий авторитет, конфлікти виникають рідко, а конфліктні особистості поведуться дуже стримано.

Як правило, конфлікти виникають рідко, а якщо і виникають, то мають ділову основу і швидко вирішуються у *високо організованому колективі*, де панують порядок і дисципліна, злагоджена і дружна робота. Організований

колектив відрізняється високою стійкістю завдяки своїй цілісності. Конфліктні особистості у високоорганізованих колективах не мають приводу апелювати до наявності «об'єктивних протиріч» і загроз для них. Це є стримуючим чинником. Взагалі, конфлікти, чутки, плітки характерні для організацій, де співробітники мало завантажені і у них багато вільного часу. Тому як тільки починають виникати ці негативні явища, необхідно ще раз звернути увагу на завантаженість працівників.

У психологічних дослідженнях неодноразово відзначалося, що конфліктність персоналу нижче в тих організаціях, де *висока мотивація* (праці, професійних досягнень та ін.). Висока мотивація у низці випадків нівелює навіть психологічну несумісність. Мотивація досягається різними способами – матеріальним або моральним стимулюванням, виразними перспективами професійного або кадрового росту, престижем, високим соціальним статусом посади або професійної діяльності. В той же час варто пам'ятати, що реально існують й індивідуальні особливості мотивації трудової діяльності – для когось важливі перспективи особистісного росту, а для когось – лише висока матеріальна винагорода. Визначити особливості індивідуальної мотивації просто, тому що персоналом часто «пред'являються» декларовані мотиви діяльності, за наявності істинних прихованих (наприклад, мотив особистого збагачення за рахунок використання посадових можливостей або службового стану). Справжні мотиви діяльності можна визначити за допомогою тестування. Психологічне обстеження персоналу дозволить виявити також і переважаючі форми стимулювання, що підвищують мотивацію діяльності (Б. Алішев, Р. Кричевський, Ю. Костошко, А. Моріта, А. Файоль, Г. Емерсон).

Стабілізуючим чинником, що перешкоджає виникненню конфліктів, а отже, впливає на зменшення конфліктності у педагогічному колективі є наявність у ньому *організаційної культури* як системи усвідомлених і неусвідомлених уявлень, цінностей, правил, заборон, традицій, що поділяються всіма членами організації. Організаційна культура різноманітна у своїх проявах [1], але в контексті обговорюваної проблеми особливу увагу варто звернути на один аспект – наявність позитивних традицій як важливих обмежувальних кордонів для конфліктної особистості. Позитивні традиції виступають додатковими нормами соціальної регуляції поведінки. Їх варто всіляко заохочувати, але при цьому пам'ятати, що і в цій справі потрібна міра, інакше вони стануть самоціллю і тоді вже – консервативним чинником. Колективи з високою організаційною культурою відрізняються сформованою громадською думкою, що є потужним регулятором поведінки людей. Конфліктні особистості все ж залежні від ставлення оточення, його оцінок. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, внаслідок чого іноді готові перестати конфліктувати.

Значущим чинником, що знижує рівень конфліктних проявів, є *престиж* діяльності і організації. Престиж (від франц.- вплив, авторитет) – це міра визнання суспільством заслуг особи (організації), результат співвідношення характеристик особи (організації) з еталонами цінностей, що склалися в суспільстві. Чинник престижу нині недооцінюється, але, як показують соціологічні та психологічні дослідження, його значущість висока. Наприклад, підвищення престижу діяльності за умов добре поставленої кадрової роботи сприяє залученню висококваліфікованих, ініціативних

фахівців, що мають соціально-позитивні мотиви трудової діяльності, формуванню корпоративних стосунків, покращенню психологічного мікроклімату в організаціях. Престиж діяльності також є як обмежувачем, так і регулятором поведінки: люди дорожать престижною посадою або роботою. Внаслідок чого у них підвищується почуття відповідальності, рефлексивної регуляції діяльності [8], що безумовно, відображається на поведінці і спілкуванні, підвищуючи в цілому нормативність. При здійсненні діяльності, спрямованої на підвищення престижу, необхідно враховувати його психологічні характеристики: престижне те, що доступне далеко не всім, що обумовлює якісно інший рівень стосунків і стимулювання, що пов'язано з високим рівнем професіоналізму, що має дуже високу громадську цінність і формує деяку соціальну дистанцію [4]. Проблема престижу вивчена недостатньо, але наявні наукові результати вже дозволяють використати їх на практиці, у тому числі і при зниженні рівня конфліктності.

Нарешті, неодноразово відзначалося, що сприятливий *психологічний мікроклімат* у колективі є чинником, що істотно знижує рівень конфліктності персоналу. Практика показує, що якість і продуктивність трудової діяльності багато в чому залежать не лише від досконалості організації праці, її оснащеності, умов, але і від згуртованості колективу, від характеру взаємовідносин у ньому, пануючої емоційної атмосфери. Часто саме дружелюбність, товариська взаємодопомога, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота стосунків є основою для формування таких важливих соціально-психологічних феноменів, як трудовий ентузіазм. Неодноразово було показано в теоретичних дослідженнях і підтверджено практикою, що емоційний настрій, домінуючі настрої, емоційне забарвлення настроїв найсерйознішим чином впливають на організованість, ефективність праці, як індивідуальної, так і колективної. Цей соціально-психологічний феномен – вплив емоційного забарвлення взаємовідносин у колективі на якість трудової діяльності – дістав назву психологічного мікроклімату (іноді його ще називають морально-психологічним кліматом).

Особливості психологічного мікроклімату сильно впливають на акцентуйованих осіб, багато хто з яких, як це було показано раніше, відрізняється конфліктністю. Наприклад, особи з істероїдною акцентуацією дуже чутливі до доброзичливого спілкування. За даними О. Рильської: «За умов створення сприятливої, комфортабельної психологічної атмосфери навколо цього типу педагогів, вони здатні працювати самовіддано, натхненно, з повною віддачею сил і енергії. Особи з рисами істероїдності здатні на самопожертви, на творчу працю без претензій на особливу матеріальну винагороду. Цією винагородою виступає визнання оточення» [5]. Схожа ситуація виникає в стосунках з особами з паранояльною акцентуацією, домінантними і демонстративними. Саме доброзичлива і товариська атмосфера є важливим чинником, що знижує рівень їх конфліктності.

Психолого-педагогічні дослідження показують, що на клімат в організації впливає безліч чинників: стиль керівництва, мотиви трудової діяльності, характер взаємовідносин персоналу, задоволеність, моральні норми, згуртованість, організованість, чисельність колективу, тривалість спільної трудової діяльності, статевовіковий склад, наявність неформальної структури та ін. Залежно від специфіки діяльності і особливостей організації

роль цих чинників може варіюватися, але зазначимо, що конфлікти виникають частіше там, де є неформальна структура зі своїми лідерами. Іноді неформальні лідери можуть зайняти негативну позицію по відношенню до керівництва колективом, у цьому випадку клімат різко погіршується, виникають конфлікти. До речі, неформальними лідерами нерідко стають саме конфліктні особи. Необхідно домагатися того, щоб формальна структура співпадала з неформальною, тобто офіційний керівник був би лідером в усіх відношеннях. У менеджменті існує чимало ефективних методів оптимізації психологічного мікроклімату в організаціях, що успішно апробовані на практиці.

Такими є основні організаційно-управлінські умови, що перешкоджають проявам конфліктності особистості. Психологічний зміст їх близький: вони є додатковими соціальними нормами регуляції поведінки, моральними й етичними «обмежувачами», що підвищують рівень рефлексивності діяльності і організації. Цей перелік не є вичерпним, виокремлені найбільш суттєві і типові умови для більшості організацій, що мають визначальний вплив на зниження конфліктності педагогічного колективу.

Література

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М.Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 376 с.
2. Галузяк В. М. Педагогічна конфліктологія: навчальний посібник / В. М. Галузяк, І.Л. Холковська. – Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2015. – 208 с.
3. Галузяк В. М. Стилі педагогічного керівництва та їх ефективність / В. М. Галузяк // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені М.Коцюбинського. Серія: «Педагогіка і психологія». Випуск 42. Частина 1. – Вінниця, 2014. – С. 80-87.
4. Зазыкин В.Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В.Г. Зазыкин, А.П.Чернышев. – М., 1992. – 86 с.
5. Рильська О.А. Вплив якостей особистості вчителя на особливості його конфліктів у педколективі: дис. ... канд. психол. наук / О.А.Рильська. – Київ, 2006. – 205 с.
6. Сметанський М.І. Атестація загальноосвітніх шкіл: монографія / М.І.Сметанський, В. М. Галузяк, М.І. Слободянюк, В.І. Шахов. – Вінниця: РВВ ВАТ Віноблдрукарня, 2001. – 310 с.
7. Холковська І.Л. Особливості попередження та розв'язання педагогічних конфліктів у вищій школі // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – Київ, 2016. – Випуск 89. – Частина 1. – С. 242-248.
8. Холковська І.Л. Управління конфліктами у діяльності керівника навчального закладу // Розвиток соціально-гуманітарної освіти і науки в контексті модернізації вітчизняної вищої освіти. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 26 грудня 2014 р.): у 2-х частинах. – Дніпропетровськ: ТОВ «Інновація», 2014. – ч. 2. – С. 103-106.
9. Шакуров Р. Х. Причины конфликтов в педагогических коллективах и пути их преодоления / Р.Х. Шакуров, Б.С. Алишев // Вопросы психологии. – 1986. – № 6. – С. 67–76.