DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-1-110-113

Психологические пути преодоления конфликтов в процессе деятельности публичных служащих

АРСЕН БАГДАСАРОВИЧ ЛОКЯН, **доктор психологических наук, ректор, научный руководитель программы «Исследовательский центр управления науки»**
Академия государственного управления Республики Армения (375028, Республика Армения, Ереван, ул. Киевян, 8). E-mail: arsen.lokyan@paara.am

Аннотация: В статье рассматриваются стратегии поведения публичных служащих в конфликтных ситуациях как способы преодоления трудностей в их деятельности. Наличие и преодоление конфликтов – важные факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность служебной деятельности. В работе были проанализированы наиболее предпочтительные стратегии поведения для публичных служащих в конфликтных ситуациях. Полученные данные свидетельствуют о том, что публичные служащие предпочитают избегать обсуждения конфликтных вопросов или откладывают их, пренебрегая не только своими, но и чужими интересами. Автор описывает способы преодоления психологических трудностей, возникающих в профессиональной деятельности публичных служащих. Основной путь к снижению конфликтности – внедрение программ развития персонала, требующее наличия не только соответствующего содержательного, но и методического обоснования. Поскольку у публичных служащих преобладает стратегия избежания, в первую очередь необходимо сформировать практическое отношение к конфликту, что позволит сконцентрироваться не на личности, а на практическом аспекте. Преодоление психологических трудностей в деятельности публичных служащих позволит повысить эффективность работы сферы не только с содержательной стороны, но и в плане психологического благополучия личности.

Ключевые слова: публичный служащий, профессиональная деятельность, конфликтология, методы преодоления конфликтов, стратегии поведения, эффективность служебной деятельности, профессиональные и психологические трудности

Локян А.Б. Психологические пути преодоления конфликтов в процессе деятельности публичных служащих. *Государственная служба*. 2018. № 2. С. 110–113

Статья поступила в редакцию 18 февраля 2018 года.

PSYCHOLOGICAL WAYS TO OVERCOME CONFLICTS IN THE PROCESS OF ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS

ARSEN B. LOKYAN, **Dr. Sci. (Psychology), Rector, Scientific Supervisor of the Program 'Research Center for Science Management'**
Public Administration Academy of the Republic of Armenia (8, ul. Kievyan, Yerevan, Republic of Armenia, 375028). E-mail: arsen.lokyan@paara.am

Abstract: The article examines the strategies for the behavior of public servants in conflict situations as ways to overcome difficulties in their activities. Presence and overcoming of conflicts are important factors that directly influence the efficiency of official activity. In the paper, the most preferred behavior strategies for public servants in conflict situations were analyzed. The obtained data indicate that public servants prefer to avoid discussing conflict issues or postpone them, neglecting not only their own, but also other people's interests. The author describes ways of overcoming psychological difficulties arising in the professional activities of public servants. The main way to reduce conflict is the introduction of personnel development programs, which requires the presence not only of relevant substantive but also methodological justification. Since the strategy of avoidance prevails among public servants, it is first and foremost necessary to form a practical attitude to the conflict, which will allow us to concentrate not on the individual, but on the practical aspect. Overcoming psychological difficulties in the activities of public servants will improve the effectiveness of the sphere not only on the content side, but also in terms of the psychological well-being of the individual.

Keywords: public servant, professional activity, conflictology, methods for overcoming conflicts, behavior strategies, effective official service, professional and psychological difficulties

Lokyan A.B. Psychological ways to overcome conflicts in the process of activity of public servants. In: *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2018. № 2. P. 110–113. In Russian

Введение

Служебная деятельность публичных служащих сложна и ответственна. Она предполагает осуществление политической стратегии, в которой присутствуют общественные, государственные и индивидуальные интересы. Подобный статус предусматривает, что такой служащий является официально уполномоченным носителем власти. Занимаемая им должность сопряжена с управлением и подчинением. В связи с этим его власть может распространяться на малочисленные или многочисленные группы людей. Приступая к работе, публичный служащий принимает условие, что он должен выполнять определенные инструкции и задания. В его должностных инструкциях (паспорт должностей) четко указано, что служба предполагает принятие решений, выполнение инструкций, а также делегирование полномочий, обусловленное занимаемой должностью. Это обстоятельство позволяет сгруппировать трудности, встречающиеся в деятельности публичных служащих, в две большие группы, предусматривающие, в свою очередь, несколько подгрупп:

- профессиональные трудности процесса;
- психологические трудности осуществления процесса.

Профессиональные трудности процесса предусматривают задачи, связанные со сферой деятельности, со специальными навыками и знаниями. Для их решения система публичной службы разработала механизмы, осуществление которых дает желаемые результаты. Они касаются необходимых условий принятия на работу, системы переподготовки. В другой группе трудностей иная картина. Она касается психологических сложностей в осуществлении процесса.

Работа системы требует непрерывного общения с людьми (коллеги и общество). В многочисленных публикациях на эту тему подчеркивается сложность взаимоотношения «человек / человек» [Бодров, 2011. С. 18; Borisova, 2015. P. 98–99]. Интересно, что в процессе работы личность как бы «сливается» со своей деятельностью, что, с одной стороны, способствует максимально успешному выполнению служебной деятельности, а с другой стороны, вызывает психологические трудности, проявляющиеся в виде профессионального выгорания, конфликтности и других эмоциональных и психосоматических явлений. Согласно психологическим наблюдениям, «...обычно работа является основной и большей частью жизни людей с активной деятельностью. В индивидуальном и профессиональном развитии личности существует стабильная взаимообусловленность: индивидуальный уровень развития личности имеет существенное воздействие на профессиональную деятельность, а профессиональное развитие, в свою очередь, влияет на психологический настрой личности» [Петросян, 2016. С. 9].

Таблица 1. Средние показатели теста К. Томаса (n=84)

№	Типы поведения в конфликте	M	σ
1	Соперничество	2,7	2,2
2	Сотрудничество	6,0	1,6
3	Компромисс	5,3	1,3
4	Избежание	7,3	1,9
5	Приспособление	5,9	1,5

Профессиональные и психологические трудности в деятельности публичного служащего

В настоящей статье рассмотрена конфликтность, проявляющаяся в виде психологической трудности, в служебной деятельности публичного служащего. Некоторые теоретики отмечают, что «по количеству публикаций психология занимает выраженное лидирующее положение среди отраслей конфликтологии. Более четверти публикаций по проблеме конфликта подготовлено психологами» [Анцупов, Шипилов, 2000. С. 50]. Это обстоятельство создает дополнительный интерес к психологическим сторонам исследуемой проблемы.

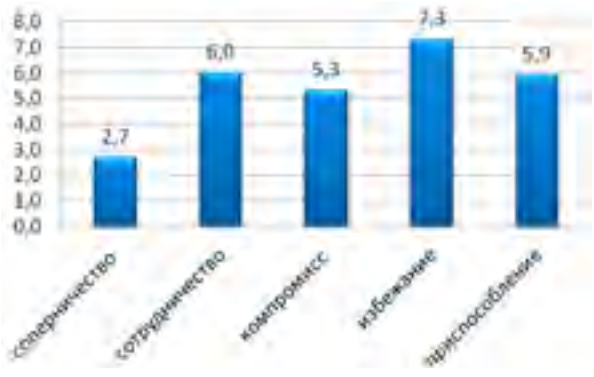
В трудовой деятельности публичные служащие могут быть вовлечены в конфликты, так как непрерывное общение людей, обладающих разными психологическими особенностями, предполагает наличие тех или иных конфликтных ситуаций. Их преодоление – важный фактор, который оказывает непосредственное влияние на эффективность служебной деятельности.

Методы преодоления конфликтов и стратегии поведения

Учитывая выбор стратегии личности в конфликтных ситуациях, можно искать пути установления с ней взаимоотношений и тем самым управлять конфликтом. В связи с этим мы применили методику К. Томаса. Исследователь выделяет следующие типы поведения в конфликтных ситуациях: соперничество, сотрудничество, компромисс, избежание, приспособление. Он классифицирует поведенческие стратегии по двум критериям: первый критерий – стремление личности защитить собственные интересы; второй критерий – желание учесть интересы других людей. В **таблице 1** представлены средние показатели теста Томаса и стандартные отклонения.

На **рисунке 1** представлены наиболее предпочти-

Рисунок 1. Средние показатели стратегий поведения, проявляемых в конфликтных ситуациях



тельные стратегии поведения для публичных служащих в конфликтных ситуациях. Полученные данные свидетельствуют о том, что публичные служащие предпочитают избегать обсуждения конфликтных вопросов или откладывают их, пренебрегая не только своими, но и чужими интересами. При такой стратегии личность не желает защищать свои права, сотрудничать с целью найти решение, избегает выражать собственную точку зрения, отказывается от спора.

Подобное поведение возможно в том случае, когда публичным служащим не важен исход конфликта, а также когда ситуация чрезмерно сложна и его решение требует слишком больших усилий от участников. Публичный служащий может предпочесть такую стратегию в случае отсутствия возможности разрешить конфликт в свою пользу. Для руководящих лиц в публичной службе применение этой стратегии поведения может оказаться целесообразным, если ощущается повышенная напряженность в коллективе и есть желание ее уменьшить. Выбор такой стратегии дает возможность сэкономить время, получить дополнительную информацию (немедленное решение проблемы в данном случае может привести к обострению ситуации). Данная стратегия поведения помогает выйти из конфликтной ситуации, не пренебрегая собственными интересами, но и без итогового разрешения конфликта. Если руководитель делает выбор в пользу подобного поведения, то это позволяет ему уйти от ответственности, не проникать в суть задачи, избежать разрешения конфликта.

Средний показатель соперничества у публичных служащих довольно низкий – еще один факт, свидетельствующий о том, что они не склонны реализовывать собственные интересы в ущерб другим. Выбор иных стратегий поведения носит ситуационный характер: они могут и сотрудничать, и стремиться к компромиссу, и приспособиться к конфликтной ситуации. При сотрудничестве удовлетворяются интересы обеих сторон. Результатом этого бывает появление взаимного уважения и доверия, отношения становятся крепкими и стабильными. Такая стратегия разрешения конфликтной ситуации признается наиболее конструктивной. При компромиссе интересы обеих сторон удовлетворяются наполовину. При приспособлении личность пренебрегает собственными интересами в пользу интересов других лиц. Подобная стратегия может быть выбрана личностями с низкой самооценкой, которые уверены, что они могут быть не удостоены внимания. Если предмет спора не очень важен, то такая стратегия поведения является предпочтительной.

Как видно из таблицы 1, данные по стратегиям поведения не рассеяны вокруг среднего значения: выбор одноэлементный. Для получения целостной картины исследования мы сравнили разные стратегии поведения, проявляемые в конфликтных ситуациях, по признаку пола. В **таблице 2** показано, что и среди женщин, и среди мужчин преобладает средний показатель поведенческой стратегии избежания. Между средними показателями стратегий поведения мужчин и женщин разница небольшая; средний показатель соперничества у женщин довольно высокий (2,9). Согласно t-критерию Стьюдента, есть существенная разница в случае стратегии соперничества. Это означает, что женщины, в отличие от мужчин, в своей деятельности склонны удовлетворять свои интересы в ущерб другим.

Таблица 2. Средние показатели стратегий поведения женщин и мужчин, проявляемых в конфликтных ситуациях

№	Стратегии поведения	Женщина (n=63)		Мужчина (n=63)		
		M	σ	M	σ	t
1	Соперничество	2,9	2,4	2,0	1,7	4,0
2	Сотрудничество	6,0	1,6	6,1	1,5	0,87
3	Компромисс	5,3	1,4	5,5	1,2	2,0
4	Избежание	7,3	1,9	7,6	1,8	1,4
5	Приспособление	6,0	1,6	5,9	1,4	0,75

Заключение

Проведенное психодиагностическое исследование позволяет разработать подходы для преодоления психологических трудностей, возникающих в профессиональной деятельности публичных служащих. Основной путь к снижению конфликтности – внедрение программ развития персонала, требующее наличия не только соответствующего содержательного, но и методического обоснования. Поскольку у публичных служащих преобладает стратегия избежания, в первую очередь необходимо сформировать практическое отношение к конфликту, что позволит в случае конфликтной ситуации сконцентрироваться не на личности, а на практическом аспекте. Следующей задачей является выражение собственной точки зрения в конфликтной ситуации. Осознание границ ответственности личности позволит не избегать, а выступать с собственным мнением и быть готовым к обсуждению его с другими. С целью перехода от избежания к сотрудничеству необходимо развивать дополнительные умения. Методический подход состоит в том, что информация об указанных задачах сама по себе не обеспечивает успеха их применения. Современные психологические методы активного обучения решают эту проблему, позволяя личности формировать психологические свойства на собственном опыте и в более безопасных условиях. Таким образом, преодоление психологических трудностей в деятельности публичных служащих позволит повысить эффективность работы сферы не только с содержательной стороны, но и в плане психологического благополучия личности.

Литература:

Агузумцян Р., Локян А., Петросян Л. Психология ведения переговоров. Практические рекомендации. Учебно-методическое пособие. Ереван, 2014. 72 с.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 551 с.

Бодров В.А. Психологические особенности профессиональной деятельности. Учебное пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2001. 511 с.

Петросян Л.А. Психологические закономерности профессионального развития личности. Ереван, 2016. 284 с.

Психологические особенности профессиональной деятельности государственных служащих. Ереван, 2015. 240 с.

Borisova L. Professional and emotional competence of civil servants. In: *Economic Alternatives*. 2015. Issue 3. P. 97–104.

References:

Aguzumtsyan R., Lokyan A., Petrosyan L. Psychology of negotiation. Practical recommendations. A study guide. Yerevan, 2014. 72 p. In Russian.

Antsupov A. Y., Shipilov A. I. Conflictology: a textbook for high schools. M.: YuNITI, 2000. 551 p. In Russian.

Bodrov V. A. Psychological aspects of professional activities. A training manual for high schools. M.: PER SE, 2001. 511 p. In Russian.

Borisova L. Professional and emotional competence of civil servants. In: Economic Alternatives. 2015. Issue 3. P. 97–104. In English.

Petrosyan L. A. Psychological patterns of professional development of a personality. Yerevan, 2016. 284 p. In Russian.

Psychological peculiarities of professional activities of public servants. Yerevan, 2015. 240 p. In Russian.

Какие компетенции нужны госслужащим стран СНГ: ищем ответы вместе













