

# PSYCHODIAGNOSIS AND CONFLICT FORECASTING IN MANAGEMENT

## ПСИХОДІАГНОСТИКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Branitska Tetiana Romualdivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Head of the Department of Psychological-Pedagogical Education and Social Sciences  
of the Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing  
Education», Vinnytsia, Hrushevs'ka str., 13, tel. (0432) 55-65-60,  
e-mail: [tatjanarom4@gmail.com](mailto:tatjanarom4@gmail.com)  
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-4503-3140>

**Браніцька Тетяна Ромуальдівна** доктор педагогічних наук, професор  
завідувач кафедри психолого-педагогічної освіти та соціальних наук  
Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»,  
21100 м. Вінниця, вул. Грушевська, 13, тел. (0432)-55-65-60,  
e-mail: [tatjanarom4@gmail.com](mailto:tatjanarom4@gmail.com)  
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-4503-3140>

**Logutina Nataliia Vladimirovna** Candidate of Pedagogical Sciences,  
Lecturer of the Department of Foreign Languages with Latin Course and Medical  
Terminology Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia,  
Ukraine  
[natalia.logutina@gmail.com](mailto:natalia.logutina@gmail.com)  
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-1029-5247>

**Логутіна Наталія Володимирівна**  
Кандидат педагогічних наук, викладач кафедри іноземних мов з курсом  
латинської мови та медичної термінології Вінницького національного  
медичного університету імені Миколи Пирогова  
[natalia.logutina@gmail.com](mailto:natalia.logutina@gmail.com)  
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-1029-5247>

**Abstract.** The article substantiates the system of organization of effective management activities of public administration bodies in the conditions of obvious or hidden signs of managerial conflicts. It is proved that psychodiagnostics of destructive conflicts, which reflect the existing contradictions of the public

administration system and the solution of constructive management conflicts are a source of positive changes in this system, a way to increase its efficiency. The peculiarities of managerial conflicts, methods, means and forms of their resolution are revealed, practical ways of elimination of social and psychological factors of occurrence of conflicts in administrative activity are offered.

*Keywords:* management activities; psychodiagnostics; managerial, destructive, constructive conflicts.

Конфлікти в сфері публічного управління за своєю природою є одними з найчисленніших різновидів соціально-політичних конфліктів, що виникають через відмінності інтересів, суперництва і боротьби різних інститутів і державних структур з приводу перерозподілу і реалізації публічної влади. Їх розглядають як складну систему з цілим рядом протиріч, але саме це дає їй можливість безпосередньо пристосовуватися до умов, що постійно змінюються, і розвиватися. Тому конфлікти є основою механізму адаптації державно-адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, дозволяють відстежувати існуючі протиріччя, а, з іншого, за умови вмілого управління ними, є способом досягнення ефективності всієї системи.

Конфлікти в сфері публічного управління можуть виступати джерелом позитивних змін і бути не лише руйнівним явищем. Практичний досвід свідчить, що вміння попередити конфлікт в будь-якій сфері діяльності є актуальною і складною проблемою.

Проблема конфліктної взаємодії надзвичайно актуальна і тому широко розглядається науковцями. Конфлікт як поняття охоплює широкий спектр явищ та висвітлюється в науковій літературі з психології, соціології, конфліктології, політології (Г. Андрєєва, О. Анцупов, І. Гришина, О. Громова, Л. Ємельяненко, Є. Жариков, Л. Карамушка, М. Пірен, В. Ребкало, А. Ручка, Г. Сагач, Е. Уткін, С. Фролов, В. Шейнов). Конфлікти в сфері публічного управління вивчали, аналізували Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Бандурка, Л. Беззубко, Н. Довгань, С. Дубенко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Пірен, Т. Сенюшкіна, О. Тертишна, В. Тимофіїв, В. Тронь, Н. Федчун, В. Цветков, О. Шегда; з менеджменту державно-адміністративної сфери - І. Бекешкіна, Р. Дарендорф, М. Дойч, О. Здравомислов, Л. Козер, В. Лозниця, М. Маскон, Г. Осовська, Ф. Тейлор.

Конфлікти в сфері державно-адміністративної діяльності специфічні, оскільки вони виявляють протиріччя публічного управління. Серед основних особливостей управлінських конфліктів виділяють явні та приховані їх ознаки. До явних ознак конфлікту можна віднести:

1) особистісні (агресивність і замкнутість; зниження продуктивності праці; схильність до прийняття необґрунтованих управлінських рішень; негативне ставлення до роботи; недооцінка чи переоцінка особистих досягнень та здібностей; зволікання із реалізацією цілей та виконанням завдань);

2) міжособистісні (підвищення емоційної напруги у стосунках між колегами; зростання протидії під час прийняття та реалізації управлінських рішень; втрата поваги та довіри між колегами; плітки між працівниками; приниження почуття гідності; страйки та саботажі);

3) загально організаційні (зростання плинності кадрів; підвищення відхилень від очікуваних результатів діяльності; збільшення кількості неформальних груп, що мають різні цілі та інтереси; збільшення кількості негативних суджень).

Приховані ознаки управлінських конфліктів є вкрай небезпечними через складність управління ними. Їх можна поділити на:

1) внутрішньо особистісні (виконання лише планових показників; невідвідування громадських заходів; обурення, страх, тривога; байдужість);

2) міжособистісні (дотримання правил у стосунках між учасниками конфлікту; зменшення кількості комунікацій між окремими групами);

3) загально організаційні (небажання особистостей чи окремих малих груп спілкуватися між собою; розгляд питань на нарадах без прогресу у їх вирішенні; ситуація, коли один управлінець або група не підтримують іншого).

Між явними і прихованими ознаками управлінських конфліктів важко визначити суттєву різницю, оскільки як самі конфлікти, так і причини їх виникнення можуть змінюватися з явних на приховані та навпаки. Тому психодіагностика, прогнозування та врегулювання конфліктів у сфері державно-адміністративної діяльності ускладнюється. Управління конфліктами як цілеспрямований процес впливу на динаміку конфлікту можна розглядати з двох точок зору: внутрішньої і зовнішньої. Внутрішній аспект полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній ситуації і носить психологічний характер. Зовнішній аспект відображає організаційно-технологічні сторони цього процесу, в якому суб'єктом управління виступає керівник, лідер або посередник. Саме цей аспект важливий для публічних управлінців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

У функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю: конструктивні і деструктивні. Тому головною метою управління конфліктами є попередження деструктивних конфліктів і позитивне вирішення конструктивних.

Управлінню конфліктами передують стадія їх діагностики – визначення основних їх складових та причин. Діагностика також допомагає визначити

учасників конфлікту, динаміку його розвитку, позиції конфлікуючих сторін, методи, засоби та форми його розв'язання [3].

Визначити природу конфлікту означає описати суть та предмет конфліктної ситуації. Якщо конфлікт виник через недовіру між керівником і групою, наприклад коли в колективі нерівномірно розподіляється навантаження між працівниками, не визначені посадові обов'язки. У такій ситуації виникає незлагодженість у роботі і таким чином продуктивність праці знижується, а проблема визначається як «низький рівень організації праці».

Після з'ясування загальної проблеми визначають учасників конфлікту, це можуть бути як окремі співробітники так і групи співробітників. Учасників конфлікту краще розподілити за потребами і метою. Якщо конфлікт виник між двома співробітниками організації, варто залучити керівників цих суб'єктів до вирішення конфлікту, а також інших працівників, які були причетними до нього. Важливо визначити, кого із суб'єктів конфлікту вони підтримують, а кого не підтримують. В результаті такого групування можна проаналізувати рольові фактори конфлікту.

На етапі визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей необхідно з'ясувати основні потреби, мотиви, побоювання учасників конфліктної взаємодії, адже вони є визначальними у вчинках учасників конфлікту. Таке з'ясування створює умови для прийняття управлінських рішень.

Для визначення природи конфлікту можна використати метод картографічного аналізу, який полягає у графічному відображенні складових конфлікту, аналізі поведінки учасників взаємодії в конфлікті, формулюванні проблеми, потреб учасників конфлікту, способів усунення причин, які призвели до конфлікту (табл.1).

Таблиця 1. Приклад картографічного аналізу конфлікту

		Розподіл навантажень	
Учасник 1		Учасник 2	
Потреби: повага, самовираження.		Потреби: повага, соціальна взаємодія.	
Бажання: отримати посаду головного спеціаліста відділу.		Бажання: зберегти сприятливий мікроклімат у колективі.	
Побоювання: втрата особистих стосунків з керівництвом.		Побоювання: втрата авторитету серед колег.	
		Взаємовідносини	
Учасник 4		Учасник 3	

Потреби: соціальний статус, повага.	Потреби: соціальна взаємодія, повага.
Бажання: підвищити соціальний статус, зберегти трудову дисципліну.	Бажання: налагодити взаємодію з неформальним лідером.
Побоювання: втрата перспективи кар'єрного зростання.	Побоювання: втрата роботи у випадку розвитку конфлікту.

Особливе значення методу картографічного аналізу полягає в тому, що шляхом опису проблеми конфлікту в загальних рисах можливо визначити його істинні причини, які інколи маскуються, та предмет конфлікту. В системі публічної управлінської діяльності часто предметом конфлікту можуть бути: а) протистояння цілей діяльності, морально-етичних цінностей, б) «взаємовідносини», що віддзеркалюють відсутність довіри між співпрацівниками-управлінцями; б) нерівноцінний «розподіл навантаження» в практичній діяльності, що визначає незлагодженість дій співробітників.

Методом картографічного аналізу можливо визначити й головних учасників - суб'єктів конфлікту, а також групи спеціалістів, керівників відділів чи організацій, котрі причетні до конфлікту інтересів.

Визначення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту, їхнє порівняння та аналіз уможливорює прийняття раціональніших рішень в процесі управління конфліктами. Процес управління конфліктами включає такі види діяльності: а) прогнозування конфліктів та оцінювання їх функціональної спрямованості; б) попередження або стимулювання конфлікту; в) регулювання конфлікту; г) вирішення конфлікту, що відображено в табл. 2.

Таблиця 2. Динаміка етапів конфлікту та змісту управління ним

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.	Прогнозування. Попередження. Стимулювання.
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії.	Попередження. Стимулювання.
Початок відкритої соціальної взаємодії.	Регулювання.
Розвиток відкритого конфлікту.	Регулювання.

Прогнозування ймовірності виникнення управлінського конфлікту за явними та прихованими його ознаками уможливорює розробку дієвих шляхів його запобігання та сприяє усуненню реально існуючих причин можливого його виникнення. Вивчення та аналіз індивідуальних психологічних особливостей спеціалістів системи публічного управління, об'єктивних та суб'єктивних умов і факторів їхньої взаємодії є ефективним механізмом та засобом досягнення мети - попередження конфлікту.

Отже, для усунення прогнозованих детермінантів можливого управлінського конфлікту керівник організації вимушений та зобов'язаний терміново і професійно посилити активну діяльність по ліквідації всього комплексу причин, умов, факторів назріваючого конфлікту. Зокрема, в системі публічного управління та органів місцевого самоврядування найбільш характерними факторами назріваючого конфлікту є: а) протистояння цілей, цінностей, інтересів; б) порушення обіцянок та домовленостей; в) неповна або деформована інформація про стан справ [6]; г) психологічний мікроклімат, який визначається стилем загального управління організацією та окремими її підрозділами, наявністю чи відсутністю яскравих та творчих лідерів-управлінців, мікрогруп, конфліктологічною культурою співробітників; д) іншими соціально-психологічними явищами в колективі як, соціальна справедливість у рішеннях щодо інтересів окремих спеціалістів чи колективу в цілому.

З метою термінового та більш результативного вирішення назріваючого конструктивного конфлікту між суб'єктами в сфері публічного управління керівники, котрі мають досвід та достатній рівень готовності до управління ним, спроможні цілеспрямовано стимулювати його. Засобами такого стимулювання можуть бути методи психотерапії: критика ситуації, що склалася в колективі; постановка проблемного питання для обговорення на нарадах, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації.

Отже, управління конфліктами передбачає: стимулювання конструктивного конфлікту та сприяння його раціональному розв'язанню з метою досягнення імпульсу до позитивних змін в сфері публічного управління; запобігання деструктивних конфліктів.

В профілактичній роботі з попередження конфліктів використовують різноманітні методи, форми і види психотерапії, в тому числі і активні методи типу ігрових психотехнік, тренінгових психотехнологій і аутотренінгів, методи групової психотерапії та ін.[6].

Недопущення деструктивного конфлікту, зменшення ймовірності його виникнення або, нарешті, мінімізація чи уникнення негативних наслідків можливе за умови ефективної профілактики та його конструктивного вирішення.

Анцупов, А. Шипілов виділяють чотири напрями, за якими закономірно проводять роботу з попередження конфліктів: а) створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку назриваючих конфліктних ситуацій; б) оптимізація організаційно-управлінських умов функціонування організацій; в) усунення соціально-психологічних чинників виникнення конфліктів. Профілактику конфліктів слід здійснювати одночасно за всіма зазначеними напрямами та відповідно до об'єктивних і суб'єктивних умов [1].

Діяльність керівника державно-адміністративної організації з регулювання управлінського конфлікту ґрунтується на: а) тому, що суб'єкти конфліктної взаємодії визнають реальність конфлікту; б) визнанні та дотриманні норм і правил конфліктної взаємодії; в) прагненні конфліктуючих сторін досягти угоди та взаєморозуміння; д) демократичних принципах. Для цього створюють робочі групи, члени яких використовують різні технології регулювання конфліктів (табл. 3).

Таблиця 3. Технології регулювання конфлікту

Технології	Зміст
Інформаційні	Усунення дефіциту інформації; виключення неправдивої інформації; усунення чуток.
Комунікативні	Організація процесу спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
Соціально-психологічні	Налагодження контакту з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального мікроклімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов співпраці співробітників

Якщо в результаті діяльності керівника та робочої групи досягається усунення причин та предмету конфлікту, а також самої конфліктної ситуації і прийнято обґрунтоване рішення, яке сприймається суб'єктами взаємодії, то це і є ознакою повного розв'язання та завершення конфлікту.

Важливо зазначити, що сам процес управління та вирішення конфліктних взаємодій залежить від предмету конфлікту, умов його виникнення та розвитку. Тому немає універсальних шляхів та алгоритмів вирішення конфліктів. Можливо визначити доцільні кроки, які пов'язані з певними етапами прийняття ефективного рішення та реалізації функції управління конфліктом, а саме: вивчення умов профілактики конфлікту, їх логічний аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів пов'язані з дотриманням основних суб'єктивно-об'єктивних закономірностей соціальної взаємодії. А. Анцупов та А. Шипілов зазначають, що соціальна взаємодія має несуперечливий характер тоді, коли вона є збалансованою. Вони виділили п'ять балансів, при порушенні яких може виникнути конфлікт [1, с. 437].

1. Баланс ролей: якщо партнери по спілкуванню приймають свої ролі, то конфлікт не виникає. Найсприятливішою умовою попередження конфліктів є партнерська взаємодія на рівних.

2. Баланс взаємозалежності у рішеннях та діях. Людина прагне до свободи та незалежності. Однак наша свобода не має обмежувати свободу тих, хто поряд з нами. Якщо одна людина відчуває надмірну залежність від іншої, це може викликати у неї дискомфорт, спровокувати конфліктну поведінку.

3. Баланс взаємних послуг. Протягом життя кожна людина надає допомогу іншим людям і отримує допомогу від них. Однак, якими б альтруїстичними почуттями не керувалась людина, свідомо чи несвідомо вона фіксує вагу послуг, які надала сама чи отримала від інших.

4. Баланс збитків. Підтримуючи баланс взаємних послуг, люди прагнуть також підтримати і баланс збитків. Якщо ми маємо збитки внаслідок дій інших людей, ми прагнемо заподіяти певну шкоду тому, з чиєї вини ми постраждали, що може зруйнувати взаємини і стати причиною виникнення конфлікту.

5. Баланс самооцінки та зовнішньої оцінки. Найбільш інтенсивним процесом взаємооцінювання відбувається між керівником та підлеглим [1, с. 438].

Таку класифікацію балансів зрівноваженої, безконфліктної соціальної взаємодії доповнює Дж. Т. Скотт балансом відповідальності. Посадовець, який взяв на себе дуже велику відповідальність, може відчути перевантаження через необхідність виконувати додаткову роботу та відсутність будь-якої підтримки. Якщо ж відповідальність замала, людина може відчути зменшення своєї значущості, залежність від інших та втрату індивідуальності. В обох випадках можуть виникнути почуття образи та роздратування, які є основою конфлікту [7].

З метою профілактики та конструктивного розв'язання конфліктів ефективним є проведення просвітницької роботи, спрямованої на поширення та



популяризацію конфліктологічних знань, формування конфліктологічної компетентності, а також на підвищення загальної конфліктологічної культури [3].

Отже, попередження конфліктів може здійснюватися різноманітними способами та засобами, що зумовлено різноманітністю та несхожістю самих конфліктів, а найефективнішим - є попередження причин їхнього виникнення.

Г. Большаков та М. Несмелова виділяють два рівні діяльності, яка спрямована на попередження конфліктів: загальносоціальний і психологічний [2]. Загальносоціальний рівень попередження конфліктів передбачає виявлення та усунення суттєвих економічних, соціальних, політичних причин, які дезорганізують соціальне життя. Ефективними формами попередження конфліктів, на думку цих авторів, є:

а) інституціалізація взаємин – окреслення постійних або тимчасових формальних взаємин, у межах яких відбувається взаємодія сторін. Формалізація взаємин передбачає їхню структуризацію та розподіл ролей, способи оцінки та моделі поведінки, які ускладнюють конфронтацію (конфліктологічні служби, консалтингові організації, громадські об'єднання);

б) прийняття нормативних механізмів, які регулюють конфлікт за допомогою правових, релігійних, моральних, політичних та інших норм [2].

Психологічний рівень попередження конфліктів передбачає вплив на суб'єктивні чинники. Він здійснюється за допомогою психологічного консультування та соціально-психологічного тренінгу. Частою причиною виникнення конфліктів є критика. Тому для того, щоб вона була конструктивною і не ставала причиною виникнення конфліктних ситуацій, потрібно знати технології ефективного спілкування.

Запобігання виникненню конфлікту —це комплекс заходів, спрямований на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи. Стратегія запобігання конфліктам – це система конкретних дій, сукупність етапів і методів управління конкретними процесами суперечливих взаємин суспільних суб'єктів [5].

Отож, розрізняють етапи часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання й випереджувального їх розв'язання. Часткове запобігання стає можливим в разі блокування дії однієї з причин конфлікту, обмеження його негативного впливу на інтереси суб'єктів конфліктної взаємодії. Стратегія запобігання деструктивним конфліктам: а) передбачає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що провокують конфлікт; б) дозволяє спрямувати взаємодію опонентів, через визначення потреб кожної сторони та знаходження спільної мети, в русло їх співробітництва для реалізації

спільних інтересів, оптимізації управління, зростання ефективності управлінської діяльності; в) психологічний вплив через соціальне середовище (умови праці, навантаження, статус, додержання правових та демократичних принципів); г) налагодження корівником організації зворотного зв'язку з підрозділами управління; д) регулярне удосконалення та корекцію форм, засобів, стилю та методів управління з урахуванням актуальних і конкретних умов взаємодії.

### **Список використаних джерел**

1. Анцупов А.Г., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003. 367 с.
2. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: учебное пособие. М.: МЗ Пресс, 2010. 524 с.
3. Браніцька Т.Р. Конфліктологічна культура фахівців соціономічних професій: діагностичний інструментарій. Вінниця: ФОП Рогальська О.І., 2015. 152 с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2008. 544с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Харків: ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2006. 410с.
7. Скотт Дж. Т. Конфликты. Пути их преодоления. СПб: ВИК, 1994. 213 с.