

The Conflict and Adjustment of the Professional Role of Leading Cadres at the Basic Level

Xiaorong Song

Southwest University for Nationalities, Chengdu Sichuan
Email: 1121958085@qq.com

Received: Aug. 5th, 2020; accepted: Aug. 20th, 2020; published: Aug. 27th, 2020

Abstract

With the continuous development of society, grassroots leading cadres play an important role in the development of grassroots organizations. However, in grassroots organizations, there is a certain conflict in the professional roles of leading cadres. This article combs through the relevant literature and concludes that the current professional role conflicts among the grassroots leading cadres in China that are mainly manifested in the conflicts between the "publicity" and "self-interest" of the professional roles, the conflicts between the powers and abilities of the professional roles and conflicts between the powers and the obligation. In order to improve the work efficiency of the leading cadres at the grassroots level, by analyzing the causes of occupational conflicts, it proposes to improve the relevant mechanisms, increase professional ability training and adjust the division of labor to adjust the relevant countermeasures for occupational role conflicts.

Keywords

Grassroots Leaders, Professional Roles, Role Conflicts

基层领导干部职业角色冲突与调适

宋小蓉

西南民族大学, 管理学院, 四川 成都
Email: 1121958085@qq.com

收稿日期: 2020年8月5日; 录用日期: 2020年8月20日; 发布日期: 2020年8月27日

摘要

随着社会发展, 基层领导干部扮演着愈加重要的角色, 但存在一定的冲突。目前基层领导干部的职业角

色冲突主要表现为职业角色的“公共性”与“利己性”冲突、职业角色的权力与能力冲突、以及职业角色的权力与义务冲突。为了提升基层领导干部的工作效率，通过对职业角色冲突产生的原因进行分析，提出完善相关机制，增加专业能力培养以及调整部门分工等对策，来调适基层领导干部的职业角色冲突。

关键词

基层领导干部，职业角色，角色冲突

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

基层，是一个社会发展的时代缩影。基层领导干部工作呈现多元化的特点，面临的职业角色选择也越来越多，最终导致职业角色冲突。2019年党中央提出为基层减负，这说明目前基层领导正面临着工作内容复杂、任务重的问题。基层领导干部职业角色冲突可能会导致出现角色不当、角色不为等现象，对政府及社会的发展产生很大的影响，因此，有必要对其职业角色冲突进行有效调解。

2. 基层领导干部职业角色的特点

角色冲突，大体可以分为两类：一是个体因担任不同的角色而产生的角色间冲突，二是个体的某一类角色因角色期待与实际行为不一致而产生的角色内冲突[1]。本文研究的是角色内冲突。职业角色，伴随劳动分工出现，个体在社会生产的过程中因从事某种职业而形成的一种角色。职业角色冲突，则是个体扮演的职业角色在工作中受到内在、外在因素的影响，出现与原本的职业期待不一致的现象。美国著名学者罗伯特·奎因将领导角色划分为八种，预想每一种角色都由不同的领导者扮演。现实中，一般领导者都是身兼数职，在同一时间扮演不同角色，而每一种角色的要求是不同的。由于精力有限，领导者就会出现角色冲突的现象¹。

基层领导干部职业角色，与中、高层领导相比更加琐碎、灵活。因为其面对的群体涉及千家万户，每家的情况是不一样的。很多时候处理工作是直接面对群众的，它的一言一行都被群众看在眼里，代表的是政府形象，所以，基层领导干部需要具有较强的综合能力。另外，基层领导干部是与群众最接近的政府组织，既是群众的发言人，又是政府决策的参与者，二者一旦都需要维护利益时，就会使基层领导干部陷入两难境地。

3. 基层领导干部职业角色冲突的类型

(一) 职业角色的“公共性”与“利己性”冲突

一方面，公权私用现象比较明显。柯华，王东(2015)指出，领导干部是集公权力和私权力于一身的特殊群体，不可避免地会出现权力相冲突的情况，从而导致领导干部的行政行为出现扭曲的现象[2]。随着国家对乡村发展的重视，伴随而来的是一系列促发展的优惠政策和福利。为了使国家制定的政策能够惠及老百姓，基层组织就需要扮演好上传下达的角色，其权力也会随之得到延展。例如，为了发展某村的经济，省级机关帮助该村招商引资，并且还伴有一系列的惠民政策和福利。但是，一些基层领导会通过公共权力带来的便利，将这些优惠政策传达给他亲近的人，如家人、朋友等，规避了与他人竞争的风

¹张树俊. 论个人利益与领导角色冲突[J]. 广东技术师范学院学报, 2013, 34(6): 48-51+69.

险。同时，他也能从中获得利益。另一方面，“懒政”现象突出。由于基层组织面对的群体，往往知识文化水平不高，对于自身权利的维护意识不强，在需要基层相关组织解决问题时，处于自身利益的考虑，为了避免不必要的麻烦，有的领导干部会“不予理睬”或者将责任推到其他部门，出现角色“不为”现象。如永州道县祥霖铺镇洞尾村村支书公权私用一案，全体村民多次向镇领导反映何文玉贪腐一事，但因此案牵涉面广，每次镇领导都以各种理由不予处理，导致此案件拖了近三年，仍然没有下文。

(二) 职业角色的权力与能力冲突

一方面，能力不及权力。面对基层繁杂的工作内容，需要领导干部充分具备应对压力的能力。目前，基层领导干部在处理本职工作时，会出现由于自身专业水平不够导致无法胜任的现象。觉得任务太过繁重和专业，自身并不能很好地理解上级领导部门的指导意见。这与大部分基层领导干部的学历背景有关。此外，我国基层领导干部的晋升主要是论资历，很多基层工作者工作几十年才做到领导的位置，但是受年龄限制，身体素质方面限制了领导干部的行为，导致其无法完成与权利对应的义务。例如，在扶贫工作中，需要基层领导干部深入了解贫困群体的生活情况，但是一般贫困群体的生活条件都比较艰苦，如果体能跟不上，经不起下乡的辛苦，就可能会影响工作效率。近两年也有很多关于扶贫干部因劳累过度而牺牲的报道，这说明体能也是能力的一种表现。另一方面，能力超过权力。由于基层领导干部职业晋升渠道受限，本应享有更大的权力，但现实情况使其被迫在原岗位从事没有挑战的工作，基层公务员自身找不到社会价值。

(三) 职业角色的权力与义务冲突

基层组织，是我国行政组织体系的末端，也是离群众最近的组织，工作多且繁杂。在基层，工作内容涉及范围广，很多工作都超出了自己的权力范围[3]。例如，与基层其他组织相比，基层执法部门的工作相对更加繁琐。在2019年的一项关于岗位工作压力的网络调查排名中，执法部门的工作压力是最大的，因为他们的工作内容多。目前，我国执法部门的权力仍然集中在县区职能部门，执法权仍然没有下放，而基层执法部门往往处理着超出自己职权范围内的事务。例如，北方很多乡镇政府在冬天承担着管理本地村民使用劣质煤的义务与责任，但是上级部门却没有授予其对等的权力，导致在执法过程中与村民发生矛盾，产生不良后果，影响政府形象。

4. 基层领导干部职业角色冲突的原因

(一) 相关机制不健全，导致出现“利己主义”

第一，缺乏监督机制。由于我国行政体系庞杂，基层组织又处于行政组织的末梢，高层领导很难了解基层组织真正的角色行为。在日常工作中，基层领导干部会选择性地向上级隐瞒一些对自己工作不利的信息，使得上级不能全面了解实情。同时，缺乏追责机制。由于没有对基层领导干部的责任追究机制，导致基层领导干部在面临冲突选择时有所欲为，明知某些行为是错误的，却仍然违规操作，因为没有对他错误行为的惩罚追责机制。

第二，缺乏激励机制。之所以出现“公共性”与“利己性”的冲突，原因在于无论是在工资待遇还是职位晋升方面都没有对基层领导干部起到激励的作用。当他们面对超过其现有职位角色待遇时，就会趋向于选择对自己有利的行为。

(二) 专业培训不充分，导致权力与能力不匹配

一方面，大部分基层领导干部受教育程度不高，很多是大专或者中专学历，他们的专业能力本身就不足，对上级安排的任务，理解上面可能会存在偏差，这与我国的公务员体制和社会发展历史有关。另一方面，基层领导干部培训机会少。这与基层的工作特点有关，基层岗位大多属于综合岗，暂不需要非常专业化的人才，更是因为基层领导干部日常琐碎事务太多，根本没有时间参加专业培训，组织对基层

领导干部的培训并没有足够的重视。但是,随着现代知识更新速度加快,不学习就等于倒退,基层领导干部在上岗前接受的专业培训早已不能应对现在的基层工作要求。

(三) 分工不明确,导致权责不对等

在基层,可以看到很多领导干部处理着并不是本部门职能范围的事,原因在于部门之间的分工不明确。例如,乡镇一级的国土局,其职责本是管理乡镇及农村建设用地的规划及审批,但是,有时却因邻里之间的土地纠纷,被请来做土地纠纷调解,这本是村(居)委会的职责所在。却因乡镇部门与村干部的分工不明确,基层群众不明白应该找谁来维护自己的合法权益,只好诉诸于与事件有关的部门,而该部门也确实与此事件有关系,不能推脱,但是却又没有实际的管理能力。

5. 基层领导干部职业角色冲突的调适

(一) 完善相关机制,增强基层领导干部的公共服务意识

一方面,完善监督机制。林群丰(2017)指出,领导者角色冲突的治理,关键在用法律手段来解决冲突,确保领导者在行使权力的过程中保持公正合法[4]。在基层组织内部,可以设立监察委员会,由组织的其他部门或者上级领导共同组成监察小组。通过对基层领导进行不定期的监督、走访,了解领导干部是否存在公权私用的行为,一旦有,就采取相关法律准则对其进行处罚,对其追责,从而提高基层办事效率。

另一方面,完善激励机制。有惩必有奖,对基层领导干部的管理不仅要有惩罚,还要对其进行有效的激励,既包括物质激励,如增加工资、提供晋升渠道、提供专业培训的机会,也要涉及精神方面的激励,及时进行表扬,如颁发荣誉称号、评优等,肯定基层领导干部的工作,增强其工作积极性,从而提高其公共服务意识[5]。

(二) 加强专业培训,提升基层领导干部的专业能力

张金慧,刘铁志(2017)指出,导致领导角色冲突的最根本原因在于领导对角色的内涵理解不到位。在处理日常工作中,必须要有足以应对事件的能力,不能使部门形同虚设[6]。正所谓“在其位,谋其政。”既然拥有这一职位的专属权力,就必须要有履行义务的能力。

一方面,要对基层领导干部定期开展专业技术培训,尤其是基层执法部门、劳动生产等专业技术要求较高的部门,要给予较多的专业知识培训。基层工作不轻松,作为基层领导干部,必须要扛起基层建设的大任,如果没有过硬的专业技术,领导干部就缺少威信,会导致整个部门在履行职能时因为专业技术能力不够,无法解决实际问题,从而使角色期待与角色行为不一致。

另一方面,培养基层领导干部现代化办公能力。基层组织是国家收集群众信息的首要渠道,掌握着群众大量的信息,而随着大数据技术在中国的流行,政府部门开始广泛使用,可以安排基层领导干部每半年参加一次计算机办公技能培训,培养其熟练使用大数据及电脑的技术,提高他们工作效率,从而避免由于时间不够而产生的角色冲突。

(三) 明确部门分工,厘清基层领导干部的权力与责任

首先,要细化部门工作内容,完善工作条例。基层工作无比繁琐,“上面千条线,下面一根针”,基层领导干部更应该厘清头绪,清楚自己的工作任务。通过制定相关工作制度和细则,使领导干部明确本部门的工作内容和职责权限,避免基层领导干部角色不作为或者角色不当等现象,从而提升基层领导干部的工作效率。

其次,加强基层领导之间的沟通,明确自身的工作职责。基层领导应定期进行各部门之间的工作汇报与交流,分享工作心得,并指出本部存在的问题,尤其是与其他部门之间存在内容交叉的情况,应共同协商解决办法,再由领导将具体的工作要求传达给部门执行人员,有利于避免出现重复管理或者无人问津的现象。

6. 结论

综上所述,基层领导干部是基层组织发展的核心,关系到基层政府的执政能力,其职业角色冲突会对基层组织建设产生不良的影响。因此,在其他学者关于基层领导干部角色冲突的基础上,聚焦到对基层领导干部的职业角色冲突这一个方面的研究,具有一定的价值。但是由于目前学界对职业角色冲突的研究不多,所以,在进行相关论述时缺少大量的理论参考。

基金项目

此文章为西南民族大学 2019 年研究生创新型科研项目资助硕士一般项目(项目编号: CX2019SP113)的研究成果。

参考文献

- [1] 山成忠. 角色冲突视角下的腐败问题及其治理[J]. 岭南学刊, 2015(5): 71-76.
- [2] 柯华, 王东. 领导干部的角色困境及出路[J]. 江西社会科学, 2015, 35(10): 217-221.
- [3] 林本庸. 转型期领导干部的角色冲突与化解之方[J]. 领导科学, 2016(36): 11-12.
- [4] 林群丰. 领导者社会角色冲突法治化治理的方法与实现机制[J]. 领导科学, 2017(3): 18-19.
- [5] 文丰安. 基层领导干部的社会角色冲突及其治理[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2019, 25(6): 150-158.
- [6] 张金慧, 刘铁志. 领导干部角色冲突的产生与化解[J]. 中国领导科学, 2017(5): 34-36.