ИВАНОВ АЛЕКСАНДР ЕВГЕНЬЕВИЧ
аспирант Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы, aleksi1off@gmail.com

IVANOV ALEXANDER
post graduate student, Saint-Petersburg state institute of psychology and social work

УДК 159.9.07

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА КАК ФАКТОРА ПРИ РАЗРЕШЕНИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУРАХ

THE ROLE OF LEADERSHIP AS A FACTOR OF RESOLVING INTERPERSONAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Аннотация. Рассмотрение вопросов влияния лидерских качеств на разрешение межличностных конфликтов в организационных структурах. Взаимовлияние протекания конфликтов и развития лидерства. Особенности межличностных конфликтов в организационных структурах. Роль руководителя в вопросах разрешения межличностных конфликтов.

Abstract. Consideration of questions of influence of leader qualities on the permission of interpersonal conflicts in organizational structures. Interference of course of conflicts and leadership development. Features of interpersonal conflicts in organizational structures. A role of the head in questions of the permission of interpersonal conflicts.

Ключевые слова: организационная структура, межличностный конфликт, руководитель, лидер.

Keywords: organizational structure, the interpersonal conflict, the head, the leader.

Одним из актуальных вопросов изучения социальной психологии на сегодняшний день явился поиск и применение новых способов качественного повышения уровня взаимодействия между членами группы, ограниченных одной организационной структурой.

Организационная структура — это группа людей, которая производит совместную деятельность, исходя из совокупности способов регуляции процесса труда путем изначального разделения задач и последующего достижения общей цели за счет координации действий отдельных участников руководителем группы.

Раньше основное внимание уделялось организационным конфликтам, в центре внимания которых находилось несоответствие между формальными и реальными формами взаимоотношений членов внутри групп [2]. Но, как отмечают Keltner, Gruenfeld и Anderson, говоря о совместной деятельности целой группы людей, можно наблюдать то, что каждый из участников группы преследует, наряду с общеорганизационными целями, и свои собственные задачи [12]. В связи с этим можно сделать вывод, что более актуальными для исследования и, в тоже время более проблематичными, являются не организационные конфликты, а межличностные.

Межличностный конфликт — это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия в процессе общения, в том числе и в рамках организационной структуры.

G. Wittenbaum и R. Moreland в исследовательской статье «Small-group research in Social Psychology: Topics and Trends over Time» сообщают о том, что начиная с 1975 года происходило увеличение количества исследований малых групп по различным направлениям (отношения, стереотипы, конфликты) [18]. R. Packson-Enajerho в статье «Dealing with Personality conflicts at work» также говорит об увеличении количества исследований групп (в частности, об увеличении исследований относительно межличностных конфликтов). При этом она сообщает, что в каждом из исследований межличностных конфликтов применяются различные критерии, которые подчас противоречат друг другу [15].

Проблематика исследования межличностных конфликтов определяется тем, что они, по умолчанию, являются неформальными, скрытыми, фоновыми. Если, в случае с организационными конфликтами, мы имеем дело с несоответствием между регламентом взаимодействия, принятым во всей организационной структуре (формальным, внешним), и действительным фактом взаимодействия между членами группы, то межличностные конфликты подчас являются локальными, скрытыми, внутренними. И в том, и в другом случае воздействие ощущает вся группа, но характер этого

воздействия различен. При организационных конфликтах — негативное влияние на деятельность распределяется равномерно (т. к. нормативы и регламент применяются одинаково в отношении всех членов группы), при межличностных конфликтах негативное влияние наибольшим образом проявляется в самом источнике (между членами группы, где развился конфликт) с затрагиванием окружающих членов группы.

Управление межличностными конфликтами автор предлагает рассматривать в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту.

М. В. Цыбульская и Е. С. Яхонтова говорят о том, что 85 % конфликтов в организационных структурах (будь то, предприятие, фирма, компания) разрешаются внеюридическими методами [10]. Рассмотрение разрешения конфликтов без применения формальных мер подразумевает включение сторон в активный процесс взаимодействия друг с другом. Следовательно, при рассмотрении способов разрешения конфликтов появляется необходимость рассматривать каждого участника группы.

Исходя из вышесказанного, если рассматривать группу как субъект деятельности, то, в рамках организационной структуры, необходимо анализировать не только общегрупповую деятельность, но внутригрупповую деятельность каждого члена группы [4].

Важную роль в межличностном конфликте отдают руководителю группы. О важности роли руководителя говорит ряд шведских специалистов. U. Stoetzer, G. Ahlberg, G. Johansson и др. в статье «Problematic Interpersonal Relationship at Work and depression» [16] сообщают о том, что именно руководитель влияет на общую продуктивность работы группы и опосредованно является источником эмоционального фона, что в конечном счете сильно влияет на образование межличностных конфликтов.

Японские специалисты (Tsuno K., Kawakami N., Inoue A. и др.) говорят о связи межличностных конфликтов с общим состоянием внутригруппового взаимодействия. Они также отмечают, что за формирование адекватного и полноценного взаимодействия членов группы отвечает руководитель группы. Помимо этого, авторы говорят о том, что межличностные конфликты являются в большей степени, неформальными и редко связаны с обязательствами по работе (формально закрепленными функциями за сотрудниками) [17].

Руководитель — член группы, который определяет людям работу в рамках данной ему власти.

Основанием для предположения, что личность руководителя является основной при разрешении межличностных конфликтов, может послужить отчет «Managing conflict at work» [14], в котором говорится о том, что в большинстве случаев (59 %) формализация трудовых отношений, хотя и была встречена как положительный момент в разрешении конфликтов (разрешение трудовых споров), но в то же время отрицательно сказалась, во-первых, на продолжительности разрешения этих споров (время на обработку заявлений и вынос решения — увеличилось), а во-вторых, сказалась на частоте межличностных конфликтов в организации. Естественно, что формальные меры по разрешению межличностных конфликтов, закрепленных в определенных процедурах, являются неким примером снятия ответственности как с сотрудников, так и с руководителя, что представляется, безусловно, привлекательным. Но при этом они не разрешают конфликт как таковой, а лишь предлагают (вернее, заставляют) сотрудников придерживаться определенного регламента профессионального поведения, что говорит не о разрешении, а об откладывании конфликта.

Если рассматривать руководителя группы в качестве элемента, который наиболее полно влияет на тенденции протекания процессов взаимодействия между членами группы, то вполне резонно предположить, что и межличностные конфликты должны входить в область данного влияния. Такая позиция представлена в отчете «Guidelines to management of stress at work» [11], в котором сообщается о важности роли руководителя при разрешении межличностных конфликтов в группе, но в большей части отчета говорится о личностных качествах руководителя (физиологические, поведенческие, познавательные, эмоциональные). Особенная роль уделяется лидерским качествам.

Межличностный конфликт, его развитие непосредственно приводит к нарушению функционирования организационной структуры. Данный вид конфликта приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику. Данные процессы препятствуют поиску и осуществлению наиболее рационального выхода из конфликта. Поэтому руководителю обязательно приходится заниматься конфликтами. Показателем уровня развития организационной структуры может служить качественная характеристика возникновения, протекания и разрешения конфликтов в ней. Чем выше уровень такой структуры, тем более организованно и конструктивно разрешаются возникающие в ней конфликты, а последствия таких конфликтов не влияют на ее функционирование или же оптимизируют ее структуру и функции. Необходимость включения руководителя в межличностный конфликт формирует понимание определенного личностного портрета, включающего в себя набор качеств и характеристик, способствующих эффективному управлению [6].

В конечном счете необходимо ясно представлять, что эффективность управления межличностным конфликтом в группе при помощи привлечения руководителя группы в большей степени зависит не от степени проработки регламента взаимодействия (нормативы, положения или приказы), а от того, насколько сильно группа доверяет ему. Условие доверия в вопросах разрешения межличностных

конфликтов в группе формируется за счет понимания участниками межличностного конфликта аспекта продуктивности руководителя при деятельности в стрессовых, кризисных условиях, к которым и относится межличностный конфликт.

Продуктивный управленческий процесс группой, в том числе и при разрешении межличностных конфликтов, несет эвристический характер. Эвристика — теория и практика организации избирательного поиска при решении сложных интеллектуальных задач. Эвристические принципы не сводятся к формальным правилам, они включают в себя мотивационно-эмоциональные процессы, обеспечивающие избирательность поиска. Поиск нового, расширение формальных границ — это характеристики лидера. Отсюда закономерен вывод о том, что эффективный руководитель — это лидер.

С. Ю. Фроловский говорит о том, что личность руководителя, в частности роль установок руководителя, является одним из наиболее ярковыраженных факторов [8]. Влияние установок руководителя на характер взаимодействия членов группы просматривается на различных уровнях организационно-культурного развития.

Лидер — это человек, способный воспринимать нечто новое, стремящийся к самосовершенствованию, частично разрушающий имеющиеся границы структуры для расширения области воздействия и формирующий новые возможности [1]. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Лидерские качества являются определяющими в системе совместной профессиональной деятельности при возникновении межличностных конфликтов внутри группы. Об этом говорится в отчете «Managing conflict at work» [13]. Сообщается, что лидерские качества являются важным составляющим элементом при разрешении межличностных (и даже межгрупповых) конфликтов. Особое внимание уделяется моменту разрешения конфликтов самим руководителем (посредничество). Лидер как посредник должен понимать, что личностный, человеческий фактор является приоритетным на неформальном уровне взаимодействия членов группы в ситуации межличностного конфликта. Следовательно, и модель поведения лидера при разрешении межличностного конфликта, должна исходить с учетом этих факторов.

По мнению К. Фрайлингера и И. Фишера, развитие в организационных структурах возникает в момент появления «чувства неуверенности». Конфликт сам по себе является максимальным проявлением неуверенности (как членов группы, так и самой группы) [9]. Исходя из предпосылок того, что лидер будет стремиться к развитию, к изменению уже имеющейся ситуации [1], а конфликт приводит к необходимости изменения, можно говорить о взаимовлиянии данных лидерства и конфликта. Для развития организационной структуры необходимо наличие конфликта, а для конструктивного разрешения конфликта необходимо наличие лидерских качеств хотя бы у одного из участников. Желательность наличия лидерских качеств у руководителя можно объяснить моментом его участия в межличностном конфликте. Руководитель как первое лицо группы обладает формальным правом вмешиваться в межличностный конфликт (не только как непосредственный участник, но и как посредник между конфликтующими сторонами), а как лидер, способен конструктивно разрешить межличностный конфликт.

Отечественные специалисты также говорят о том, что межличностный конфликт и роль руководителя в его протекании являются наиболее актуальными исследовательскими целями на сегодняшний день.

Л. Г. Почебут и В. А. Чикер говорят о том, что межличностный конфликт в организационных структурах наиболее частовстречаемый [7].

А. Н. Занковский отмечает, что представление о роли индивидуальных характеристик (в том числе и личностных качеств) в организационной деятельности несколько упрощено, и что хотя исследования в направлении личности в организационной структуре сильно продвинулись вперед, вместе с тем имеющиеся данные не позволяют в полной мере реализовать потенциал личностных качеств [4].

А. Л. Журавлев и А. А. Вахин отмечают необходимость включения руководителя группы в процесс разрешения конфликтной ситуации между участниками, но сообщают о сложности данной позиции [3]. Сложность заключается в оценке межличностного конфликта (ситуации недооценивания трудности или переоценивания).

В. В. Латынов отводит немалую роль как личностным качествам руководителя в системе разрешения межличностных конфликтов в группе, так и роли руководителя как посредника [5].

Резюмируя все вышеизложенные данные, можно сделать следующие выводы:

• Негативное влияние межличностных конфликтов в организационных структурах более очевидно, чем негативное влияние организационных конфликтов [18].

• Роль руководителя в разрешении межличностных конфликтов является определяющей [16].

• Лидерские качества являются важным элементом структуры личности руководителя в контексте межличностных конфликтов [12].

• Культурные особенности в современном мире в вопросах конфликта не являются определяющими [16; 17].

• Существует взаимовлияние между общим развитием организационной структуры и лидерскими качествами руководителя [1; 9].

Но при этом остаются неразрешенными следующие проблемы:

• Имеющиеся эмпирические данные по исследованию межличностных конфликтов — противоречивы [4; 15].

• Существует слишком большой разброс мнений в отношении влияния отдельных проявлений лидерских качеств при межличностных конфликтах [3].

Таким образом, можно выдвинуть следующие предположения о том, что:

• Развитые лидерские качества являются необходимым элементом структуры личности руководителя.

• Существует взаимосвязь между лидерскими качествами руководителя и частотой возникновения и положительного разрешения межличностных конфликтов.

• Существует влияние личности руководителя на формирование общего эмоционального фона у остальных членов группы.

• Развитие организационной структуры происходит за счет наличия лидерских качеств у руководителя, опосредованно, через разрешение межличностных конфликтов в организационных структурах.

1. *Белов В.В.* Организационная одаренность. — СПб.: Астерион, 2008. — С. 402.
2. *Буртовая Е.В.* Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, *2002* — С. 245.
3. *Журавлев А.Л., Вахин А.А.* Социально-психологические аспекты исследования конфликта // Современная конфликтология в контексте культуры мира. — М.: АСТ, 2001 — С. 357–372.
4. *Занковский А.Н.* Организационная психология — М.: Форум, 2009 — С. 648.
5. *Латынов В.В.* Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. Обзор зарубежных исследований по психологии конфликта // Иностранная психология. — Т.1. — 1993. — №2. — С. 87–92.
6. *Митин А.Н.* Психология управления — М.: Wolters Kluwer, 2011 — С. 390.
7. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология — СПб.: Речь, 2002 — С. 298.
8. *Флоровский С.Ю.* Макиавеллистические установки руководителей как фактор регуляции совместной управленческой деятельности в условиях различного организационно-культурного контекста // ЧФ: Социальный психолог. — 2008. — №2. — С. 150–159.
9. *Фрайлингер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования — М.: Книгописная палата, 2002 — С. 264.
10. *Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С.* Конфликтология / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. — М.: 2003. — С. 100.
11. Guidelines to management of stress at work // Journal of Massey University, Reviewed. — 2009, July. — 143 p.
12. *Keltner D., Gruenfeld D.H., Anderson C.* Power, approach, and inhibition // Psychological Bulletin. — Vol. 110. — 2003. — №2. — P. 265–284.
13. Managing conflict at work // Advisory, Conciliation and Arbitration Service, Survey report. — 2007, Feb. — 193 p.
14. Managing conflict at work // Chartered Institute of Personnel and Development. London, Survey report. — 2009, Feb. — 294 p.
15. *Packson-Enajerho R.* Dealing with Personality conflicts at work // Office Pro magazine of International Association of Administrative Professionals. — Vol. 68. — 2008. — № 6. — P. 125–149.
16. *Stoetzer U., Ahlberg G., Johansson G., Bergman P., Hallsten L., Forsell Y., Lundberg I.* Problematic Interpersonal Relationship at Work and depression // Journal Occup Health. — Vol. 51. — 2009. —— P. 144–151.
17. *Tsuno K., Kawakami N., Inoue A., Ishizaki M., Tabata M., Tsuchiya M., Akiyama M.* Intragroup and Intergroup conflict at work, Psychological distress and work engagement in a sample of employees in Japan // Industrial Health. — Vol. 47. —— 2009. —P. 640–648.
18. *Wittenbaum G., Moreland R.* Small-group research in Social Psychology: Topics and Trends over Time // Social and Personality Psychology Compass. — Vol. 2. — 2008. — № 1.– P. 187–203.