

УДК 15.41.21

Филатова А.Ф., Пузеп Л.Г.*Омский государственный педагогический университет*

СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Аннотация. Статья посвящена вопросам взаимосвязи стратегии поведения в конфликтных ситуациях и личностных качеств руководителя. Рассмотрены такие основные качества руководителя, как коммуникабельность, стрессоустойчивость, эмпатичность. Представлены результаты исследования личностных качеств и стратегий поведения в конфликте, проведенного среди заведующих структурными подразделениями бюджетных учреждений Омской области. Выявлено, что личностные качества управленческих работников влияют на выбор стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Ключевые слова: конфликт, стратегия поведения в конфликте, личностные качества руководителя.

A. Filatova, L. Puzep*Omsk State Pedagogical University*

MANAGERIAL STAFF'S PERSONAL QUALITIES AND STRATEGY OF BEHAVIOR IN CONFLICT SITUATIONS

Abstract: The article is devoted to interconnection between a manager's personal qualities and behavior strategies in conflict situations. The following basic managerial qualities are presented: sociability, stress-tolerance and empathy. The results of studying the heads of structural department's personal qualities and behavioral strategies in conflict are represented. It is revealed that the personal qualities of managerial staff influence the choice of behavior strategy in a conflict situation.

Key words: conflict, strategy of behavior in a conflict situation, a manager's personal qualities.

Проблема управления конфликтами встает особенно остро при организации взаимодействия в трудовом коллективе, поскольку эффективность групповой деятельности зависит от слаженной работы всех членов группы. Исходя из выше сказанного на руководителей различного уровня – и организации, и структурного подразделения – возлагается ответственность за выбор стратегии поведения в возникающей конфликтной ситуации, который, как мы предполагаем, будет определяться личностными качествами руководителя. Так как руководитель официально обладает высоким статусом в группе и в идеале является авторитетным лицом организации, то на его мнение, способ поведения в конфликте ориентируются остальные члены, что, в свою очередь, снижает или повышает уровень конфликтности в коллективе в зависимости от выбранной стратегии поведения в конфликтной ситуации.

© Филатова А.Ф., Пузеп Л.Г., 2015.

Конфликты – одно из неизбежных следствий человеческой активности [4], но, как показывают исследования, они вскрывают существующие противоречия, заставляя задуматься над совершенствованием деятельности, какого-либо процесса, отношений между людьми, что ведет к качественному преобразованию, переосмыслению возникшей ситуации и к новому витку развития организации. Важно, чтобы руководитель не подавлял конфликты директивным решением, а умел управлять ими, направляя энергию конфликта на развитие, созидание организации, а не на разрушение, поэтому становится актуальным исследование личностных качеств руководящих работников и их взаимосвязи с выбором стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Традиционно выделяют пять стратегий поведения в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и избегание. Однако в определении перечня личностно значимых качеств руководителя существуют различные подходы. Так, к основным личностным качествам руководителя ученые относят: коммуникабельность, эмпатичность, стрессоустойчивость, доброжелательность, справедливость, коллективизм, умение держать слово, отзывчивость, уравновешенность, скромность, внешнюю привлекательность, жизнерадостность, широту кругозора и др.

Придерживаясь точки зрения В.М. Шепеля, рассмотрим такие личностные качества руководителя, как коммуникабельность, эмпатичность, стрессоустойчивость [3]. Выбор этих качеств, по нашему мнению, определяется следующими обстоятельствами.

Для успешного профессионального общения необходимо, чтобы руководитель обладал определенным набором коммуникативных качеств. Коммуникабельность является одним из определяющих навыков успешного социального взаимодействия, затрагивающим как профессиональные, так и личностные отношения. Коммуникабельность – одно из основных требований работодателя.

Еще одним важным качеством руководителя является устойчивость к стрессу, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок. Стрессоустойчивость – интегральное качество личности, основа успешного социального взаимодействия человека, который характеризуется эмоциональной стабильностью, низким уровнем тревожности, высоким уровнем саморегуляции, психологической готовностью к стрессу [5]. Распространение стресса считают атрибутом темпа современной жизни. Оценки распространенности стресса часто фокусируются на производственном стрессе, поэтому высокий уровень *стрессоустойчивости* (интеллектуальной, волевой и эмоциональной), по мнению специалистов в области психологии управления, можно отнести к числу профессионально важных качеств руководителя [2].

В профессиональном общении возникает потребность научиться эмпатии (ставить себя на место другого, сопереживать, сочувствовать, проявлять эмоциональную отзывчивость) [1; 6]. Эмпатийные способности во многих областях деятельности являются профессионально важным качеством, поскольку способствуют регулированию

межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу. Эмпатия делает поведение человека социально обусловленным, и ее развитие является ключевым фактором успеха в тех видах деятельности, которые требуют вчувствования в мир партнера по общению, в том числе руководителя. Кроме того, как отмечал В.А. Сухомлинский: «Глухой к другим людям – останется глухим к самому себе: ему будет недоступно самое главное в самовоспитании – эмоциональная оценка собственных поступков...» [7].

Исследование проводилось на базе бюджетных учреждений Омской области «Центр социального обслуживания населения» среди заведующих структурными подразделениями. В число респондентов входили представители разных возрастных групп от 27 до 52 лет с различным уровнем образования и продолжительностью как общего стажа, так и стажа работы в данном учреждении. Все испытуемые, принимавшие участие в исследовании, – женщины. (Современная женщина успешно вовлекается в производство [8, с. 193].) В среднем, такие руководители имеют от 5 до 17 подчиненных.

В исследовании применялись следующие методики:

- Тест «Конфликтная ли вы личность»;
- Диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Адаптация Н.В. Гришиной;
- Анализ стиля жизни (*Бостонский тест на стрессоустойчивость*);
- Оценка уровня общительности В.Ф. Ряховского;
- Исследование уровня эмпатийных тенденций И.М. Юсупова.

Для определения уровня конфликтности в коллективе использовался тест «Конфликтная ли вы личность». Полученные по тесту показатели свидетельствуют о высоком уровне конфликтности респондентов. Так, 40 % от общего числа испытуемых являются конфликтными личностями. Они склонны к критике других, не принимают замечания в свой адрес. Критикуют ради критики, а не для пользы дела, поэтому окружающие их люди испытывают затруднения в процессе общения с ними. 30 % испытуемых конфликтуют в том случае, когда нет иного выхода из сложившейся ситуации и все средства уже исчерпаны. Данная группа испытуемых склонна отстаивать свое мнение, не думая о том, как это отразится на служебном положении или приятельских отношениях. При этом они не выходят за рамки корректности, не унижают до оскорбления, все это вызывает к ним уважение. Оставшиеся 30 % являются тактичными миролюбивыми людьми, не вступающими в споры и конфликты, избегающими критических ситуаций на работе и дома.

Для изучения стратегии поведения был применен тест К. Томаса. При обработке данных выявлены типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. У 50 % испытуемых отмечена склонность к соперничеству, выражающаяся в стремлении добиться удовлетворения своих интересов без учета мнения другой стороны; 20 % респондентов проявляют сотрудничество, приходя к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон; 10 % испытуемых идут на компромисс, т. е. при принятии решения учитываются интересы

обеих сторон; 10 % исследуемых избегают конфликтных ситуаций, для них характерно как отсутствие стремления к сотрудничеству, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей; 10 % респондентов приспосабливаются, принимая решение в пользу другого и в ущерб личным интересам. Таким образом, по результатам данной методики можно констатировать, что в исследуемой выборке проявляются все стратегии взаимодействия в конфликтной ситуации, но в большей степени выражена стратегия соперничества.

Для определения устойчивости к стрессовым ситуациям был применен тест «Анализ стиля жизни (Бостонский тест на стрессоустойчивость)». Подсчет суммы баллов дает возможность воссоздать картину стрессоустойчивости. В результате было установлено, что 50 % испытуемых подвержены стрессовым ситуациям и не могут сопротивляться им. У 40 % респондентов уровень стресса находится в норме, что соответствует в меру напряженной жизни активного человека. И высокий уровень стресса проявляется у 10% управленческих работников, а это говорит о том, что им необходимо серьезно задуматься о своей жизни – не пора ли ее изменить и подумать о здоровье.

Для оценки уровня общительности, коммуникативности использовали тест В.Ф. Ряховского. При обработке данных можно сделать следующий вывод: 30 % испытуемых являются замкнутыми, неразговорчивыми людьми, предпочитают одиночество, поэтому у них мало друзей; 40 % обладают нормальной коммуникабельностью, они любознательны, охотно слушают

интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаивают свою точку зрения без вспыльчивости, легко вступают в контакт с новыми людьми; 30 % управленческих работников показывают высокий уровень общительности, что проявляется в любопытстве, разговорчивости, высказывании по различным вопросам, желании знакомиться с новыми людьми, быть в центре внимания, никому не отказывать в просьбах, хотя они не всегда выполняют их.

Для определения эмпатии применялась методика «Исследование уровня эмпатийных тенденций» И.М. Юсупова. В результате получены следующие данные: 20 % испытуемых обладают низким уровнем эмпатийности, что проявляется в трудности установлении контактов, уединении при выполнении конкретного дела, а не в работе в коллективе; 60 % респондентов имеют нормальный уровень эмпатийности, что говорит об их склонности в межличностных отношениях судить других по их поступкам, а не по личным впечатлениям, о самоконтроле эмоциональных проявлений, внимательности в общении, старании понять чувства другого человека, однако при излишнем влиянии чувств собеседника теряют терпение. У 20 % респондентов по результатам опроса по данной методике наблюдается высокий уровень эмпатийности, что характеризуется быстрым установлением контактов с окружающими людьми, эмоциональной отзывчивостью, общительностью, способностью не допускать конфликты и находить компромиссные решения. Также у них отмечается предпочтение работать в коллективе, а не в одиночку; при оцен-

ке событий доверять чувствам и интуиции в большей степени, чем аналитическим выводам; принятие критики в свой адрес.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что личностные качества влияют на выбор стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Так, 50 % испытуемых в конфликтных ситуациях склонны к соперничеству. У них проявляются такие личностные качества, как высокая коммуникабельность, многословность, чрезмерная активность по отношению к делам других сотрудников, интерес к проблемам, которые не имеют к ним никакого отношения и в которых они совершенно не компетентны, способность создавать конфликтные ситуации в ближайшем окружении, вспыльчивость, обидчивость, необъективность, стремление отстаивать свои интересы в ущерб интересам других людей. Отмечено, что 10 % исследуемых избегают конфликтных ситуаций, испытывают затруднения в установлении контактов с людьми, неуютно чувствуют себя в большой компании, не понимают эмоциональные проявления в поступках окружающих, предпочи-

тают уединенные занятия конкретным делом, а не работу с людьми. Такие люди точны в формулировках рациональных решений, чувствуют свою отчужденность, окружающие, как правило, не обращают на них внимания. Но это поправимо, если данный тип людей не будет избегать конфликтных ситуаций и станет отстаивать свою точку зрения. Среди участников исследования 10 % приспосабливаются к сложившейся конфликтной ситуации и проявляют следующие личностные качества: застенчивость в общении (особенно трудны контакты с детьми и лицами, которые намного старше их), отсутствие друзей на работе, неумение устанавливать межличностные отношения, конформность, болезненное отношение к критике в свой адрес, хотя они могут не реагировать на нее бурно. Эффективности их деятельности будет способствовать развитие обозначенных выше личностных качеств.

Далее перейдем к выявлению взаимосвязи изученных нами стратегий поведения и личностных качеств управленческих работников в конфликтных ситуациях, при помощи метода линей-

Таблица 1

Матрица корреляции стратегии поведения в конфликтных ситуациях и личностных качеств управленческих работников

Личностные качества руководящих работников	Стратегии поведения в конфликтных ситуациях				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Стрессоустойчивость	0,194776	0,0098	0,040191	0,52164	0,195172
Коммуникабельность	0,255423	0,47672	0,202155	0,16889	0,194062
Эмпатия	0,060947	0,133074	0,32311	0,097541	0,05604

ной корреляции по Пирсону. Результаты представлены в таблице 1.

По результатам таблицы 1 прослеживается взаимосвязь между следующими личностными качествами (стрессоустойчивостью, коммуникабельностью, эмпатией) и стратегиями поведения (избеганием, сотрудничеством, компромиссом) в конфликтной ситуации:

- стрессоустойчивость и избегание (0,52);
- коммуникабельность и сотрудничество (0,47);
- эмпатия и компромисс (0,32).

Таким образом, на основе полученных данных, можно заключить, что наиболее значимая корреляция (0,52) отмечена между личностным качеством «стрессоустойчивость» и стратегией избегания, по-видимому, это можно объяснить тем, что руководящий работник, способный переносить различного рода (эмоциональные, интеллектуальные) нагрузки, не стремится к созданию ситуации напряженности, а избегает ее, откладывая принятие решения.

Также отмечена значимая связь (0,47) между личностным качеством «коммуникабельность» и стратегией сотрудничество. Это можно объяснить тем, что руководитель, обладая большой внутренней культурой, тактом, умением слушать и устанавливать коммуникативные контакты, дипломатичностью, не стремится к конфликту, а может контролировать свои эмоции, способен управлять собой, открыт в общении, поэтому ему требуется некоторое время для выработки альтернативного варианта и решения проблем.

Между личностным качеством эмпатией и стратегией компромисса

также прослеживается взаимосвязь (0,32). Это говорит об умении открыто обсуждать правила поведения в конфликте, идти на взаимные уступки и понимать чувства и эмоции других людей, что и дает возможность облегчить взаимодействие и увидеть проблему глазами оппонента.

В остальных случаях наблюдается слабая корреляция. Таким образом, по результатам исследования можно констатировать, что взаимосвязь между личностными качествами и стратегиями поведения в конфликтных ситуациях прослеживается следующим образом: стрессоустойчивость и избегание (0,52); коммуникабельность и сотрудничество (0,47); эмпатия и компромисс (0,32). Следовательно, наше предположение о том, что личностные качества управленческих работников (коммуникабельность, стрессоустойчивость, эмпатия) влияют на выбор стратегии поведения в конфликтных ситуациях, подтвердилось.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дорошенко Т.Д. Исследование эмпатического профиля личности будущих психологов // Психологическая наука и образование. 2007. № 2. С. 42–49.
2. Захарова Л.Н. Психология управления. М., 2012. 376 с.
3. Коммуникационный менеджмент / под ред. В.М. Шепеля. М., 2004. 352 с.
4. Огнев А.С., Гончаров Ю.Н. Рабочая книга организационного психолога : учеб. пособие. Воронеж, 2000. 299 с.
5. Психодиагностика стресса: практикум / сост. Р.В. Куприянов, Ю.М. Кузьмина. Казань, 2012. 212 с.
6. Пузеп Л.Г. Эмпатия как одно из профессионально важных качеств личности психолога // Теоретические и прикладные аспекты личностно-про-

- фессионального развития: материалы II межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. Омск – Тара, 2009. С. 120–121.
7. Сухомлинский В.А. Рождение гражданина. М., 1971. 336 с.
8. Филатова А.Ф. Половые различия в становлении характера подростка: концепция, эксперимент, практика : монография. Омск, 2009. 484 с.