

**С. И. Ерина**

## **РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ**

Актуальность исследования ролевого конфликта в управленческих процессах обусловлена глобальными изменениями, происходящими в экономике и управлении. С.И. Ерина является единственным в отечественной конфликтологии психологом, уделяющим внимание ролевым конфликтам управленца первичной производственной группы. Разработанная ею модель для изучения ролевого конфликта активно реализуется в реальной практике.

Печатается по изданию: Ерина С. И. Ролевой конфликт и его диагностика в деятельности руководителя. — Ярославль, 2000.

Ролевой конфликт (РК) следует рассматривать как состояние психологического конфликта, развивающегося у индивида в ходе выполнения социальной роли в условиях противоречивых или частично несовместимых требований, ожиданий к ролевому исполнителю. При этом под термином «социальные ожидания» понимается система ожидаемых образцов поведения, соответствующих каждой выполняемой роли, посредством которой группа контролирует деятельность своих членов. Представляется важным обратить внимание на то, что понятием ожидания в отечественной литературе обозначают довольно широкий спектр их проявления по степени формализации и интенсивности выражения: от слабо выраженных «пассивных» ожиданий до категорических и четких требований, изложенных в инструкциях.

РК является сложным видом конфликта, об этом свидетельствуют различные теоретические модели РК, описанные в литературе. Проведенный нами анализ позволил сделать вывод о том, что существующие подходы в понимании РК являются скорее взаимодополняющими, нежели противоречивыми, и отражают множественность видов РК, которые можно объединить в следующие основные типы: межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые конфликты.

С межролевыми конфликтами индивид сталкивается, когда является одновременно носителем таких ролей, которые предъявляют к нему несовместимые или трудно совместимые ожидания.

Внутриролевой конфликт случается, если индивид воспринимает себя в ситуации, когда другие имеют различные ожидания к нему как к исполнителю единственной роли, т.е. конфликт возникает по поводу того, что есть должное ролевое поведение, в силу того, что разные люди и разные социальные (как формальные, так и неформальные) группы по-разному представляют себе обязанности, связанные с одной и той же ролью. Поскольку существуют два способа, в которых возможно расхождение в понимании должного ролевого поведения, то существует и две формы внутриролевого конфликта. Одна касается расхождения ожиданий между разными группами по отношению к одному и тому же исполнителю роли. Другая предусматривает возможные расхождения, отсутствие единства и внутри каждой из групп.

И, наконец, личностно-ролевой конфликт возникает, когда качества, внутренние ценности, стандарты, представления и потребности индивида как личности не соответствуют социальной роли или установленному ролевому поведению, т.е. субъективное «Я» вступает в конфликт с социальной ролью, носителем которой является индивид. Как правило, это происходит в тех случаях, когда система действий, предписываемая данной ролью, противоречит субъективному «Я».

Анализ зарубежных и отечественных работ, связанных с изучаемой проблемой, позволил выделить специфику РК и сформировать методологические и теоретические принципы его изучения. \*\*

Специфической особенностью РК является его тесная связь:

- с такой объективной характеристикой, как место, положение (позиция), занимаемые индивидом в системе социальных связей, взаимоотношений и взаимодействий;
- с характером социально-психологических ожиданий: их неоднородность, противоречивость, одинаковая по силе значимость и одновременность действия. При этом общепризнанным является факт, что неоднородность в ожиданиях к выполнению роли детерминирована целым рядом объективных и субъективных факторов, ведущими из которых являются социальное положение и содержание деятельности, выполняемой индивидом.

Можно определить следующие методологические и теоретические требования к анализу РК:

- необходимость изучения РК в рамках складывающейся в настоящее время общей теории конфликтного взаимодействия, в силу того что этот вид конфликта возникает в процессе общения и взаимодействия индивидов как носителей определенных ролей, поскольку роль можно рассматривать как «функциональную единицу общения». Это позволяет использовать накопленный опыт применительно к анализу РК;
- признание сложной объективно-субъективной природы РК. Это проявляется в том, что любой социально-психологический конфликт, в том числе ролевой, рассматривается как сложное взаимодействие ряда объективных и субъективных факторов. При этом исходной причиной конфликта признаются объективные предпосылки, которые создают потенциальную возможность возникновения конфликта во взаимодействии, а субъективные — рассматриваются как факторы перевода объективной конфликтной ситуации в реальный психологический конфликт. Данное методологическое положение находит свое отражение в факте разделения «конфликтной ситуации (или объективной основы конфликта) и конфликтного поведения, то есть способов взаимодействия конфликтующих сторон»;
- принятие во внимание позитивной функции конфликта как реализации принципа развития в анализе социально-психологических явлений. Суть данного принципа в том, что противоречие является необходимым элементом развития личности, группы, перестройки рутинных отношений, а адекватно разрешенные противоречия — непереносимое условие развития самосознания личности, формирования сплоченного коллектива, совершенствования социально-психологических отношений в группах;
- рассмотрение РК в аспекте деятельности, что предполагает соотнесение его с ведущей деятельностью, в которую включен индивид и анализ проявлений РК в деятельности;
- включение в конфликт не только субъективных состояний участников конфликтного взаимодействия, но и их реальных поведенческих проявлений;

— принцип системности и комплексности в подходе к изучению РК. Для нас это означает обусловленность РК целым рядом факторов. Подробно перечисленные факторы рассматриваются в статье С. И. Ериной. Сформировав основные требования к изучению РК, можно переходить к эмпирическому изучению данного вида конфликта. Поиск подходящего объекта эмпирического исследования РК привел к роли руководителя ППГ (менеджер низшего звена управления), занимающего промежуточную позицию в системе управления: первичная производственная группа (ППГ) — руководитель ППГ — вышестоящее руководство. Подробное обоснование выбора роли управленца ППГ в качестве эмпирической модели для изучения — в наших работах, здесь же приводятся основные выводы.

В настоящее время в отечественной науке накоплен значительный материал в пользу положений о том, что выполнение роли руководителя ППГ происходит в условиях противоречивых или частично противоречивых ожиданий к нему, возникающих в силу: — расхождения ожиданий «сверху» и «снизу» к менеджеру как официальному руководителю;

— отсутствия однородности ожиданий к управленцу в подчиненной ему производственной группе;

— возможных расхождений в ожиданиях, идущих «сверху», вследствие несоординированности и несогласованности отдельных служб или отсутствия взаимопонимания и единой точки зрения среди вышестоящих руководителей линейного и функционального руководства;

— наконец, многоплановость функций и широта ролевого диапазона, объективно предписываемая руководителю ППГ, также порождают потенциальную возможность конфликта посредством несовместимых или частично противоречивых требований и ожиданий от разных социальных и межличностных ролей. Данное положение является в определенной мере

следствием специфической позиции управленца ППГ в системе управления, которая в основном проявляется в том, что он:

— занимает промежуточное положение в системе управления производственной группой, в силу чего подвергается двойной оценке со стороны лиц (групп), занимающих разное положение в системе управления;

— является одновременно и руководителем для ППГ, и представителем руководства, что порождает возможность необоснованно завышенных ожиданий к нему в решении ряда производственных и внепроизводственных вопросов;

— находится непосредственно в ППГ и включен в систему не только формальных, но и межличностных отношений.

Усиливающими специфику позиции менеджера ППГ являются сложившиеся на практике в ряде случаев:

— несоответствие между высоким уровнем ответственности, множеством функций и экономическим статусом менеджера ППГ;

— дисбаланс между широким кругом обязанностей, мерой ответственности и правами, а также возможностями их реализации;

— расхождение методов руководства, которые применяет управленец ППГ, с методами воздействия, которые применяются к нему как к исполнителю управленческой роли.

Специфика деятельности управленца ППГ, создающая возможность РК, связана с тем, что его деятельность содержит в качестве основного социально-психологического

компонента непосредственную работу с людьми, в ходе которой складывается особый вид общения — служебно-ролевое общение. Это общение людей как носителей определенных социальных ролей. Однако служебно-ролевое общение оказывается несвободным от личностных моментов. Более того, в деятельности менеджера в ППГ велика роль неофициальных способов общения, которые могут рассматриваться также как второй естественный компонент деятельности управленца ППГ.

При этом служебно-ролевое общение в деятельности менеджера ППГ:

- несет в себе «идеальный» компонент, или компонент «должного», который на практике переплетается с эмоционально-психологическим компонентом неофициальных межличностных отношений. Поэтому безличностные ролевые ожидания к управленцу как к официальному лицу насыщаются эмоционально-психологическими моментами;
- происходит часто в ситуации неопределенности, возникающей из двух основных источников: предметно-действенной и межличностной стороны управленческой деятельности;

- содержит элементы конфликтной деятельности при отсутствии взаимопонимания. Это предъявляет повышенные требования к личным и деловым качествам управленца ППГ. И здесь также кроется возможность рассогласований, расхождения между характеристиками личности и требованиями выполняемой работы. Последнее может вызвать РК внутреннего плана. Однако он реализуется во взаимодействии с исполнителями и находит свое выражение в менее успешной деятельности по руководству и управлению производственной группой.

Далее в деятельности управленца ППГ мы сталкиваемся с рядом таких конфликтов, которые являются неотъемлемыми характеристиками содержания деятельности руководителя. Именно они несут потенциальную возможность РК, это: действие в условиях неопределенности, возникающей из предметно-действенного и межличностного аспекта деятельности руководителя, временной регламентации, повышенной ответственности, возможной необъективности информации и т.д. Таким образом, маргинальный статус и содержание деятельности являются основными объективными детерминантами, порождающими конфликтную ситуацию в роли управленца ППГ. Анализ роли менеджера ППГ позволил выявить возможность возникновения всех типов РК в деятельности руководителя ППГ: внутриличностного, внутриролевого и межролевого. Все это служит достаточным основанием для использования роли управленца ППГ как модели для изучения РК в реальной производственной ситуации.