

# Психология в социальном управлении, управлении человеческими ресурсами, организационном развитии

## Роль эмоционального интеллекта в разрешении организационных конфликтов

*Авраменко Вера Григорьевна*

*Московская государственная академия делового администрирования  
Москва, Зеленоград, Россия, avramenko@mail.ru*

*Наумова Диана Викторовна*

*Московская государственная академия делового администрирования  
Москва, Зеленоград, Россия,*

В статье анализируется эмоциональный интеллект как составляющая профессиональной компетентности современного руководителя: теоретические концепции эмоционального интеллекта, проблемы практического использования теорий эмоционального интеллекта в управлении организационными конфликтами.

**Ключевые слова:** управление, управленческая деятельность, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность, организационный конфликт, стратегии разрешения организационных конфликтов.

В последние годы компании все большее внимание уделяют поведенческим аспектам менеджмента. В этом контексте эмоции как часть интеллектуального капитала организации становятся важнейшим фактором в управлении персоналом. Речь идет об эмоциональном ресурсе отдельных руководителей и организации в целом.

Эмоциональная компетентность в управлении стала предметом пристального изучения относительно недавно в связи с возникновением термина «эмоциональный интеллект» в конце 1980-х годов. Существует множество его определений, которые можно свести к одному: эмоциональный интеллект — это способность понимать эмоции и управлять ими на основе интеллектуальных процессов. Эмоциональный интеллект объединяет чувства и разум, эмоциональное и рациональное, является результатом их взаимодействия и взаимовлияния.

Проблема эмоционального интеллекта активно изучается современными зарубежными и отечественными авторами. Достаточно известны

работы таких авторов, как Дж. Мейер, П. Сэловея, Д. Карузо, Д. Гоулман, Г. Орме, Д. Слайтер, Х. Вейсингер, Р. Стернберг, Дж. Блок, Д.В. Люсин, М.А Манойлова и др.

Классической моделью эмоционального интеллекта стала концепция П. Сэловея и Дж. Мейера [1]. Эмоциональный интеллект как сложный конструкт, по мнению авторов, включает в себя способность к идентификации и выражению эмоций, способность к регуляции эмоций и использование эмоциональной информации в мышлении и деятельности. В целом же авторы пришли к выводу, что в сфере эмоционального интеллекта руководителю необходимо владеть умением идентифицировать эмоцию, вызывать эмоции, которые необходимы для успешного решения задач, понимать комплексы эмоций и их разнообразные проявления, а также управлять своими переживаниями.

Продолжением теоретических исследований в области эмоционального интеллекта стали работы Д. Гоулмана, который построил систему взаимосвязанных компонентов, составляющих сущность данного феномена: самосознание, контроль, социальная чуткость, управление отношениями [2]. Базовым компонентом автор считает самосознание, т. е. комплекс компетенций, позволяющих человеку осознавать, понимать и интерпретировать свои мысли и чувства. Концепция Д. Гоулмана достаточно четко определяет основные компетенции руководителя в области эмоционального интеллекта и последовательность их формирования в обучении.

Другие зарубежные авторы (Р. Бар-Он, Г. Гарднер, К. де Врис и т. д.) трактуют эмоциональный интеллект более широко. Эмоциональный интеллект в концепции Манфреда Ка де Ври рассматривается в единстве познания, эмоций и поведения. Познание и эмоции определяют поведение человека. Эмоциональный потенциал — это понимание мотиваций и эмоций своих и других людей. По Ка де Ври, он является важнейшим фактором в изучении вопроса лидерства. Приобретение эмоциональной чувствительности — процесс, основывающийся на опыте. В отличие от Дениэла Гоулмана, Манфред Ка де Ври выделяет не четыре, а три компонента эмоционального интеллекта: способность активно слушать, понимать невербальную коммуникацию и адаптироваться к широкому спектру эмоций. Ссылаясь на свой опыт, Манфред Ка де Ври дает следующие основные характеристики людей с высоким эмоциональным потенциалом: такие люди строят более устойчивые межличностные отношения, могут мотивировать себя и других, более активны, новаторы и творцы, более эффективны в лидерстве, лучше работают в условиях стресса, лучше справляются с переменами, находятся в большей гармонии с самими собой. Практически все эти особенности составляют основу профессиональной компетентности современного успешного руководителя [3].

В концепции Р. Бар-Она выделены пять сфер компетенции, в которых проявляет себя эмоциональный интеллект:

внутриличностная сфера: ассертивность, эмоциональный самоанализ, самоуважение, самоактуализация, независимость;

сфера межличностных отношений: эмпатия, социальная ответственность, межличностные отношения;

сфера адаптивности: умение решать проблемы, оценка ситуации, гибкость;

сфера управления стрессом: толерантность к стрессу, контроль импульсивности;

сфера общего настроения: удовлетворенность жизнью, оптимизм [11].

Анализ задач, для решения которых важен эмоциональный интеллект, показывает, что они охватывают разные аспекты управленческой деятельности, в том числе и такую важную сферу, как разрешение и урегулирование конфликтов.

Все существующие в современной психологии модели эмоционального интеллекта можно рассматривать в контексте двух направлений исследований: представители первого направления (Д. Гоулмен, Р. Бар-Он) анализируют эмоциональный интеллект как комплекс когнитивных способностей и личностных черт, в то время как представители другого считают, что эмоциональный интеллект есть совокупность только когнитивных способностей человека.

Если обратиться к анализу концепций эмоционального интеллекта в отечественной психологии, следует отметить теорию эмоционального интеллекта Д.В. Люсина, который связывает понимание эмоций с личностной сферой человека и выделяет факторы эмоционального интеллекта [4]. Среди них автор указывает на когнитивные способности в сфере переработки эмоциональной информации, на представления человека об эмоциях как о ценностях и на особенности эмоциональности человека, которая проявляется в эмоциональной чувствительности и эмоциональной устойчивости.

Интересным также является подход к оценке эмоционального интеллекта М.А. Манойловой, которая подчеркивает, что это интегративное понятие, включающее как эмоции, так и интеллект человека, и выделяет два аспекта функционирования эмоционального интеллекта — внутриличностный и межличностный (социальный) [5].

Обобщая многочисленные подходы к анализу эмоционального интеллекта, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой концепции эмоционального интеллекта, нет однозначного ответа и на вопросы о механизмах его влияния на решение управленческих задач. Суть управленческой деятельности сводится к организации деятельности других людей. В этой деятельности актуальными являют-

ся способы мотивирования сотрудников, стратегии ведения переговорного процесса, целеполагание, принятие управленческих решений, координация деятельности группы или нескольких подразделений, стратегии управления конфликтами. Решение всех этих управленческих задач во многом зависит от способности понимать эмоциональные состояния людей и создавать условия для их конструктивного проявления.

Исследования проблем психологии лидерства показывают, что эмоциональная компетентность становится в современном бизнесе более значимым фактором, чем знания и умения в области традиционно понимаемого познавательного интеллекта [6]. Это базовый навык, который при грамотном использовании ведет к профессиональному успеху, обеспечивая умение обращаться с эмоциональным миром других людей. В организациях, где работают сотрудники с высокими показателями эмоционального интеллекта, складывается особая корпоративная культура, открытые, доброжелательные, демократичные отношения. Известный теоретик менеджмента Питер Друкер отмечал, что умение строить взаимоотношения с подчиненными является основой сильного руководства [7]. Д. Гоулмен ввел понятие резонансного лидерства — это лидерство на основе настройки лидера и его коллектива на одну эмоциональную волну. В основе резонансного лидерства, согласно автору, лежат такие умения, как активность сознания, оптимизм и эмпатия [1]. Эмоциональный интеллект является динамичным интегральным психологическим образованием, определяющим успешность межличностного взаимодействия, адекватную самооценку, позитивное мышление, а также лидерские способности личности, основанные на осознании значимости эмоций и умении ими управлять.

Таким образом, ценность эмоционального интеллекта в управленческой деятельности состоит в том, что он обеспечивает успешность разрешения ситуаций, связанных с общением, а также ситуаций, где высока роль способности человека выдерживать повышенные стрессовые нагрузки. Речь идет, в первую очередь, об управлении организационными конфликтами.

Большинство современных авторов в области конфликтологии подчеркивают значимость эмоциональной составляющей в конфликте, а умение работать с эмоциями оценивают как важное условие их конструктивного решения [8; 9]. Эмоциональная напряженность между участниками конфликта, сопровождаемая противоборством, считается важнейшей отличительной особенностью любого конфликта. Специалисты отмечают, что именно эта эмоциональная напряженность является причиной искажений взаимного восприятия сторон и восприятия ими конфликтной ситуации в целом. Усиление отрицательных эмоций сторон усиливает непонимание, подталкивает их к выбору разрушительных моделей поведения.

Анализ подходов к изучению эмоционального интеллекта показал, что одним из ключевых условий успешного управления конфликтом является овладение навыками эмпатийного, асертивного, толерантного поведения. Особое значение приобретает согласованность внешнего поведения и внутренних установок на эффективное, безбарьерное общение, конгруэнтность также является своеобразным показателем развития эмоционального интеллекта. В работах С.М. Емельянова, Н.А. Каримовой и других авторов отмечается, что важными факторами разрешения конфликтов являются такие умения, как осознание эмоций, контроль эмоций и управление ими, урегулирование отрицательных эмоций.

Компетентная работа с конфликтом подразумевает действия по снижению негативных эмоциональных переживаний, осознание участниками конфликта собственных интересов и поиск возможных способов их удовлетворения.

Решение этих задач требует от руководителя не только эмпатии и социальной гибкости, но и самопонимания и саморегуляции, а также умения управлять отношениями в конфликтной ситуации. Указанные выше умения относятся к эмоциональному компоненту конфликтной компетентности и составляют сущность эмоционального интеллекта. Однако вопрос о влиянии компонентов эмоционального интеллекта на выбор стратегий разрешения конфликтов остается недостаточно изученным в отечественной психологии. В работе зарубежных авторов (P.J. Jordan, A.C. Troth) было установлено, что люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта выбирают в конфликтах стратегию сотрудничества [12], а в исследовании М.Е. Есиповой сделан вывод, что эмоциональный интеллект значимо коррелирует с разрешающим типом реакции на фрустрирующую ситуацию у молодых специалистов [10]. Требуют дальнейшего исследования вопросы о взаимодействии логических и эмоциональных процессов в конфликте, о роли различных компонентов эмоционального интеллекта в процессе его анализа и разрешения, а также проблема оптимального уровня развития эмоционального интеллекта при решении организационных конфликтов.

В современной науке конфликт понимают как неизбежное явление в различных социальных взаимодействиях. Конфликт длительное время рассматривали как сугубо негативное явление, лучшим способом поведения в конфликте признавалось избегание или уход. Конфликт действительно приводит к большому количеству негативных последствий (ухудшение здоровья, повышение уровня агрессивности, снижение работоспособности и т. д.), но наряду с ними выделяют и положительные стороны конфликта (изменяет отношения и поведение, вскрывает заложенные противоречия в межличностных отношениях, способствует личностному развитию и т. д.). Современное представление о конфлик-

тах лишено крайнего негативизма, а эффективность деятельности человека определяется важной компетентностью — конфликтным поведением, под которым понимают умения и навыки, обеспечивающие взаимовыгодный поиск решения проблем, а не подавление оппонента любой ценой с использованием ресурсов одной из сторон.

Процесс протекания конфликта и успешность его разрешения зависят от многих факторов, в том числе и от таких важных составляющих деятельности руководителя, как стиль управления и уровень развития его эмоционального интеллекта. Мы полагаем, что стиль поведения руководителя в конфликте и стратегии его разрешения определяются влиянием этих двух переменных. Большинство исследователей выделяют три стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. Если в управленческой деятельности преобладает авторитарный стиль руководства, то вся сфера общения построена на жестком контроле, монологе, основные способы общения — нотации, угрозы, наставления. Монологичность построена на субъект-объектных отношениях и, как правило, в основе такого способа общения — скрытая манипулятивность и агрессия, ригидность и стереотипность методов воздействия, субъективизм и жесткая поляризация оценок деятельности. В данном контексте наиболее типичной стратегией поведения в конфликте будет принуждение. В управленческой деятельности эта стратегия малоэффективна. Она построена на открытой борьбе и всегда вызывает сильное сопротивление оппонентов. При таком стиле руководства и модели общения эмоциональная составляющая конфликтного поведения будет повышенной и мешать поиску взаимовыгодного решения. Нежелание анализировать эмоциональные переживания сторон в конфликте и низкая способность к управлению своими эмоциями ведут к снижению уровня критичности к своему поведению, снижению уровня ответственности за свои действия, отсутствию установки на конструктивный диалог и к снижению чувствительности к переживаниям оппонента. Выбор стратегии подавления в ситуации разрешения конфликта не требует от руководителя умений, составляющих суть эмоционального интеллекта.

Более конструктивна в конфликтных ситуациях установка на партнерские отношения. При доминировании демократического стиля руководства в общении наблюдается диалогичность, открытость, гибкость, стремление к объективному контролю и оценке результатов деятельности подчиненных. Наиболее актуальной для данной модели общения является стратегия сотрудничества, в которой интересы сторон объединяются для решения проблемы. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности меж-

личностных отношений. Выбор стратегии сотрудничества и ее успешная реализация возможны при наличии способности тонко различать и осознавать собственные эмоции и чувства, оптимистичности, стремления получать обратную связь от других людей, высокого уровня эмпатии, проницательности, чуткости, способности понимать ситуацию и состояние партнера. Кроме того, для реализации данной стратегии важна ответственность за поиск конструктивного решения, в процессе которого необходимо учитывать взаимные интересы партнеров.

В работах по конфликтологии анализируются критерии осознанного выбора стратегий поведения в конфликте. Наиболее часто встречаются указания на личностные особенности оппонента, степень возможного ущерба от конфликта, значимость проблемы, наличие ресурсов сторон и др. Одним из важных критериев выбора стратегии поведения в конфликте является, на наш взгляд, адекватная оценка степени эмоционального накала участников и оценка последствий использования эмоциональных ресурсов сторон. Такая рефлексия эмоциональной составляющей конфликта предполагает способность перейти в позицию стороннего наблюдателя и объективно соотнести интересы и чувства сторон в процессе поиска взаимоприемлемого решения. Таким образом, в основе управления эмоциями в конфликте лежит личностная и коммуникативная рефлексия его участников.

Если рассматривать выбор стратегии разрешения конфликта как процесс принятия управленческого решения, то очевидно, что эмоциональная составляющая пронизывает все его этапы, начиная с анализа конфликтной ситуации и заканчивая оценкой выбранной стратегии.

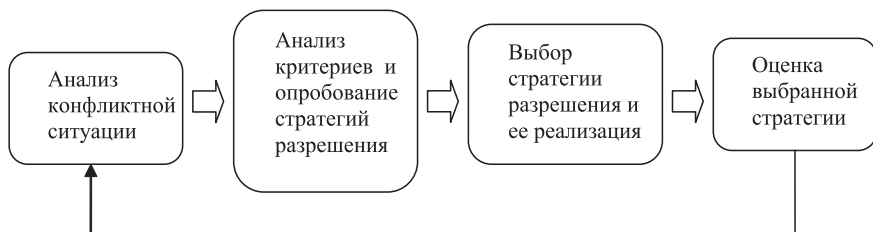


Рис. 1. Разрешение конфликта как процесс

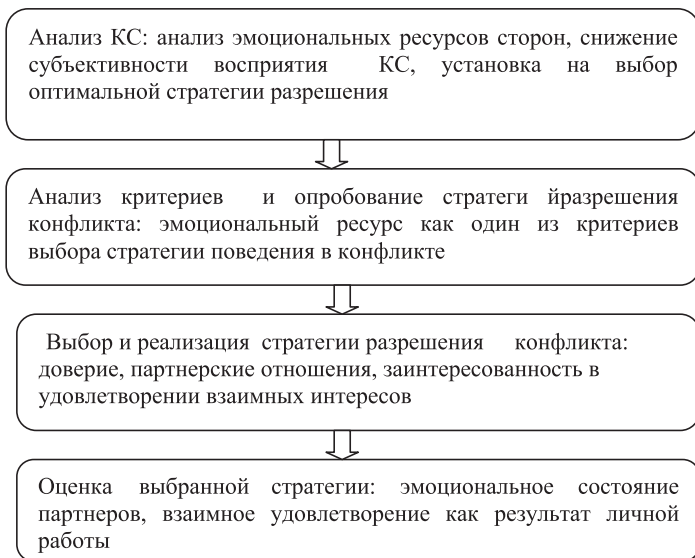
В процессе анализа составляющих конфликтной ситуации эмоции играют роль фильтра восприятия, окрашивая конфликтные действия оппонента в негативные тона и формируя субъективный образ конфликтной ситуации. Проблема субъективности и пристрастности принятия решений в деловых конфликтах во многом связана с тем, что руководителю, работающему с конфликтом, сложно в нужный момент времени встроить логику в эмоциональный процесс и начать уп-

равлять им. В конфликтной ситуации поведение «оппонента» воспринимается другим участником конфликта как противоречащее его позиции, а значит как «неправильное», «негативное». Для объективной оценки поведения оппонента необходимо учитывать и сферу его чувств, которая помогает объяснить мотивы конфликтного поведения. Для этого необходим достаточный уровень осознанности своих эмоций и эмоций оппонента, способность размышлять и действовать вдумчиво, держать под контролем свои эмоции, направлять их в конструктивное русло, а также способность отвечать за проявление своих чувств и поступков. Роль эмоционального интеллекта на данном этапе — обеспечить объективный анализ эмоциональной составляющей конфликта, уйти от субъективного одностороннего восприятия происходящего и понять смысл конфликтного взаимодействия для себя и для партнера.

Выбор стратегии разрешения основывается на оценке приоритетов и интересов сторон, их личных ресурсов и целей дальнейшего взаимодействия. Эмоциональный интеллект обеспечивает объективность такой оценки, расширение диапазона критериев анализа, позволяет более эффективно использовать эмоциональный ресурс участников конфликта. Характер переживаемых эмоций во многом определяет выбор стратегии разрешения конфликта. Позитивные эмоции и их осознание способствуют формированию установки на конструктивное разрешение конфликта, стимулируют проигрывание возможных последствий выбранных стратегий его разрешения. Эмоции образуют пространство, внутри которого происходит принятие решения о стратегии разрешения конфликта. Степень конструктивности и адекватности той или иной стратегии зависит от понимания и управления не только своими эмоциями, но и эмоциональным миром партнера. Управление эмоциями позволяет объективно оценить возможности и риски использования разных стратегий разрешений конфликта. Таким образом, благодаря эмоциональному интеллекту работа с конфликтом превращается в работу с проблемой, приобретая конструктивную направленность, которая наиболее ярко выражается в модели сотрудничества.

На этапе реализации выбранной стратегии разрешения конфликта уровень эмоциональных переживаний партнеров также является важным критерием ее правильности. Кроме того, своевременная корректировка конфликтного поведения требует от руководителя такого навыка, относящегося к эмоциональному интеллекту, как умение управлять отношениями. Он включает умение находить общее, создавать доверие и строить взаимопонимание, умение убеждать в правильности выбранного решения, точно донести свои мысли и чувства и также точно понять, что говорит и что чувствует оппонент.





*Рис. 2.* Роль эмоционального интеллекта на различных этапах выбора стратегии разрешения конфликта

С учетом вышеизложенного, роль эмоционального интеллекта на разных этапах выбора стратегии разрешения организационного конфликта можно представить следующим образом (рис. 2).

Одним из важных аспектов влияния эмоционального интеллекта на выбор стратегии разрешения конфликта является оценка уровня развития эмоционального интеллекта и ее влияние на успешность разрешения конфликта. В некоторых исследованиях было показано, что уровень эмоционального интеллекта руководителя коррелирует со стилем управления, а также положительно влияет на успешность решения управленческих задач. Скорее всего, необходимо говорить об оптимуме функции эмоционального интеллекта применительно к работе с конфликтом. Слишком сильный контроль и переоценка анализа эмоциональных процессов может привести к выбору неконструктивных стратегий поведения в конфликте, например к выбору приспособительной модели или уходу от конфликта. Слабый уровень сформированности навыков эмоционального интеллекта будет способствовать выбору стратегии ухода либо модели подавления в конфликте.

В данной статье авторы предприняли попытку теоретического анализа роли эмоционального интеллекта в разрешении организационных конфликтов. Если исходить из того что эмоциональный интеллект — важная составляющая конфликтологической компетентности руково-

дителя, то необходимо понимать не только его структуру, но и механизмы влияния на выбор конфликтного поведения и на процесс разрешения конфликта в целом. Авторы исходили из того, что выбор стратегии разрешения конфликта — это процесс принятия решения, состоящий из ряда последовательных этапов, в каждом из которых те или иные навыки эмоционального интеллекта имеют свою специфику и функцию. Роль эмоциональной компетентности в разрешении организационных конфликтов в целом сводится к тому, чтобы сделать процесс разрешения конфликта более обоснованным и более рациональным.

### *Литература*

1. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of Emotional Intelligence // Handbook of Intelligence / Ed. by R. Stenberg. Cambridge University Press, 2000.

2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: почему это может быть важнее, чем IQ? М.: АСТ, 2010.

3. Кетс де Врис М. Мистика лидерства — развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

4. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004.

5. Манойлова М.А. Акмеологическое развитие эмоционального интеллекта учителей и учащихся. Псков: ПГПИ, 2004.

6. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. М.: Центр поддержки кооперативного управления и бизнеса, 2003. 105 с.

7. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Вильмс, 2007.

8. Анцупов А.Я., Шитлов А.И. Конфликтология: учебник. СПб.: Питер, 2007.

9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2009.

10. Есипова М.Е. Эмоциональный интеллект как фактор разрешения деловых конфликтов (на примере молодых специалистов) // Психология сегодня: Сборник научных статей. 13-й Всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 20–21 апр. 2011 г. / Отв. за вып. А.М. Павлова; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т». Екатеринбург, 2011. С. 180–183.

11. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical Manual. Toronto: Multy-Health System, 1997.

12. Jordan P.J., Troth A.C. Emotional Intelligence and Conflict Resolution: implications for Human Resource Development // Advances in Developing Human Resources, 2002. Vol. 4. № 1, February. P. 62–79.

# Role of emotional intelligence in organizational conflicts resolution

*Avramenko Vera, Naumova Diana*  
*Moscow State Academy of Business Administration*  
*Moscow, Zelenograd, Russia, avramenko@mail.ru*

The paper analyzes emotional intelligence as a component of professional competence of today's manager: theoretical concepts of emotional intelligence, problems of practical application of emotional intelligence theories in management of organizational conflicts.

**Keywords:** management, management activities, emotional intelligence, emotional competence, organizational conflict, strategies of conflict resolution.

## References

1. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of Emotional Intelligence // Handbook of Intelligence / Ed. by R. Stenberg. Cambridge University Press, 2000.
2. Goulman D. Emotsional'nyy intellekt: pochemu eto mozhet byt' vazhnee, chem IQ? M.: AST, 2010.
3. Kets de Vris M. Mistika liderstva – razvitie emotsional'nogo intellekta. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007.
4. Lyusin D.V. Sovremennye predstavleniya ob emotsional'nom intellekte // Sotsial'nyy intellekt: teoriya, izmerenie, issledovaniya / pod red. D.V. Lyusina, D.V. Ushakova. M.: Institut psikhologii RAN, 2004.
5. Manoylova M.A. Akmeologicheskoe razvitie emotsional'nogo intellekta uchiteley i uchashchikhsya. Pskov: PGPI, 2004.
6. Reynol'ds M. Kouching: emotsional'naya kompetentnost': naprav'tei svoi emotsii (EQ) na uspekh v rabote. M.: Tsentr podderzhki kooperativnogo upravleniya i biznesa, 2003. 105 s.
7. Druker P. Effektivnyy rukovoditel'. M.: Vil'ms, 2007.
8. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Konfliktologiya: Uchebnik. SPb.: Piter, 2007.
9. Emel'yanov S.M. Praktikum po konfliktologii. SPb.: Piter, 2009.
10. Esipova M.E. Emotsional'nyy intellekt kak faktor razresheniya delovykh konfliktov (na primere molodykh spetsialistov) // Psikhologiya segodnya: Sbornik nauchnykh statey. 13-y Vseros. nauch.-prakt. konf. Ekaterinburg, 20-21 apr. 2011 g. / Otv. za vyp. A.M. Pavlova; FGAOU VPO «Ros. gos. prof.-ped. un-t». Ekaterinburg, 2011. S. 180–183.
11. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical Manual. Toronto: Multy-Health System, 1997.
12. Jordan P.J., Troth A.C. Emotional Intelligence and Conflict Resolution: implications for Human Resource Development // Advances in Developing Human Resources, 2002. Vol. 4. No. 1, February. P. 62–79.