

**Сизова Виктория Валентиновна**

канд. психол. наук, доцент, заведующая кафедрой

**Саломахина Оксана Вадимовна**

магистрант

ФГБОУ ВО «Тверской государственный

технический университет»

г. Тверь, Тверская область

DOI 10.31483/r-108731

## **КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И СОТРУДНИКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

*Аннотация: статья посвящена вопросу обзора зарубежных источников, исследующих организационные конфликты. Рассматриваются понятие «конфликт», виды конфликтов, причины и маркеры конфликтов, стратегии и стили разрешения конфликтов, способы управления конфликтами.*

*Ключевые слова:* конфликт в организации, причины конфликтов, виды конфликтов, способы управления конфликтом, обзор зарубежных исследований.

В современном конкурентном мире все сотрудники хотят бесконфликтной и благоприятной рабочей среды т.к. конфликтные ситуации могут повлиять на эффективность командной работы, снижение качества производства, низкую удовлетворенность сотрудников и руководителей. Поэтому конфликтами необходимо эффективно управлять и своевременно обучать навыкам разрешения конфликтов.

В статье рассматриваются понятие «конфликт в организации», виды конфликтов, причины конфликтов, стили разрешения конфликтов, способы управления конфликтами со стороны менеджмента в организациях. Статья представляет собой обзор исследований авторов из стран Ближнего Востока, Индии, Северной Америки.

«Конфликт в организации – это вызванный негативными эмоциями способ разрешения противоречий в интересах, целях и взглядах, возникающих в ходе конкретного взаимодействия сотрудников или руководителей» [3], т.е. конфликт можно определить как интерактивный процесс, проявляющийся в несовместимости, разногласиях или диссонансе внутри образований или между ними (т.е. индивида, группы и организации).

По классификации Н. Шривидьи [12] конфликты подразделяются на:

1. Аффективный конфликт. Он происходит, когда два взаимодействующих социальных субъекта, пытаясь совместно решить проблему, осознают, что их чувства и эмоции в отношении некоторых или всех вопросов несовместимы. Эта категория конфликтов обозначена как психологический конфликт, конфликт отношений, эмоциональный конфликт или межличностный конфликт.

2. Конфликт по существу. Он происходит, когда два или более члена организации расходятся во мнениях по своим задачам или вопросам. Этот тип конфликта также обозначен как конфликт задач, когнитивный конфликт и конфликт проблем.

3. Конфликт интересов. Этот тип конфликта возникает, когда личная заинтересованность работника может повлиять на процесс принятия решения и, таким образом, принести ущерб организации.

4. Конфликт ценностей. Он происходит, когда руководители и работники расходятся в своих ценностях или идеологиях по определенным вопросам.

5. Конфликт целей. Конфликт целей характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

6. Реалистичный / нереалистичный конфликт Реалистичный конфликт ассоциируется с рациональным или ориентированным на достижение цели разногласием, нереалистичный же конфликт является самоцелью, имеющей мало общего с групповыми или организационными целями.

7. Институциональный / неинституциональный конфликт. Первый характеризуется нормами и правилами противостояния, в которых действующие лица

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

демонстрируют предсказуемое поведение. Неинституциональный конфликт характеризуется выходом действующих лиц за пределы официально признанных норм и правил противостояния в организации и демонстрируют непредсказуемое поведение.

8. Конфликт возмездия. Этот конфликт характеризуется ситуацией, когда конфликтующие субъекты чувствуют необходимость в затяжном конфликте, чтобы «наказать» оппонента. Другими словами, каждая сторона определяет свои выгоды, частично, путем несения «убытков» другой стороной.

9. Конфликт с неправильной атрибуцией. Он связан с неправильным отношением причин (поведения, сторон или проблем) к конфликту.

10. Косвенный конфликт. Этот тип конфликта возникает, когда конфликтующие стороны либо направляют свое разочарование или враждебность на социальные структуры, которые не вовлечены в конфликт, либо спорят по второстепенным, а не главным вопросам.

По мнению исследователей [1–12] к распространенным причинам конфликтов принадлежат отсутствие ясности в отношении ожиданий или принципов руководства, плохая коммуникация, отсутствие определенной юрисдикции, личностные различия, конфликты интересов и изменения внутри организации. Запущивание, ограниченное общение или отказ поделиться важной информацией, а также словесная или физическая агрессия являются примерами поведения, которое может привести к конфликту. По мнению сотрудников, наиболее распространенными источниками конфликтов являются личностные конфликты, стресс, большие рабочие нагрузки, неадекватное руководство на высшем и управленческом уровнях, недостаток честности и открытости, а также отсутствие ясности позиции.

Ряд авторов [1; 5; 8; 12] изучали причины конфликтов между сотрудниками и руководителями, выделяя межличностный, межгрупповой и организационный уровни конфликтов. Р. Барон и Д. Кенни [1] отмечают, что конфликты, чаще фо-

кусируются на организационных причинах. Н. Меро и соавторы [4] классифицируют причины организационных конфликтов по трем аспектам: индивидуальные характеристики, ситуационные условия и организационные структуры.

1. Индивидуальные характеристики. Как известно, восприятие каждым человеком мира и своего окружения отличается от восприятия других людей. Согласно П. Нел и Ван Дайку [8] из-за различий в восприятии и ошибок в суждениях одна сторона может обвинять в проблеме другую и приписывать причину проблемы мотивам другого человека.

2. Ситуационные условия. Способствуют конфликту, когда они определяют и влияют на то, как люди взаимодействуют друг с другом.

3. Организационные структуры. При последовательной взаимозависимости результаты деятельности одного человека или подразделения становятся входными данными для другого, так что конфликт может возникнуть там, где люди взаимодействуют.

К постоянным показателям возникновения конфликтов вышеуказанные авторы относят систему вознаграждения, распределение ресурсов, различие мнений, различие интересов, различие ценностей и восприятия, несовместимые цели, взаимозависимость задач, различия во власти, ограничение в ресурсах, столкновение ценностей, личные различия.

С. Мейер [6], выделил пять способов разрешения конфликтов с ключевыми характеристиками поведения:

- конфронтация (напористость и несговорчивость);
- сотрудничество (настойчивость и сговорчивость);
- компромисс (уступчивость и сговорчивость);
- избегание (нерешительность и несговорчивость);
- приспособление (не уверенность в себе и взаимозависимость типа «сотрудничество»).

Во всех организациях существуют межгрупповые и межличностные конфликты.

---

Межгрупповая проблема возникает всякий раз, когда член группы ощущает разницу между тем, что в настоящее время происходит между ним или ей и группой, и тем, что он или она желает, чтобы произошло.

М. Ролоф [10] справедливо указал, что «хотя эта форма конфликта подразумевает, что каждый член группы находится в конфликте с членами другой группы, довольно часто фактический спор ведется между представителями (например, руководителями отделов или участниками переговоров по управлению трудовыми ресурсами)».

Закон межгруппового конфликта гласит, что все группы находятся в частичном конфликте друг с другом. В сложных организациях, имеющих дифференцированные подсистемы с различными целями, нормами и ориентациями, оказалось, что межгрупповой конфликт будет неизбежной частью организационной жизни. Р. Блейк и Д. Моутон классифицируют это как конфликт интерфейса. Авторы утверждают, что что следующие традиционные подходы для решения межгрупповых проблем часто приводят к разочарованию и неудаче:

- сотрудничество по принуждению;
- переговоры героя-предателя;
- замена руководства;
- ротация персонала;
- структурные решения;
- вовлечение лиц, осуществляющих межгрупповую связь;
- гибкие отношения отчетности;
- посредничество и арбитраж [2, с. 26–28].

По мнению вышеуказанных авторов, руководителям организаций следует, прежде всего, использовать следующие компоненты для создания эффективной стратегии взаимоотношений с сотрудниками:

- интерактивное общение;
- доверие;
- этику;

- справедливость;
- сочувствие;
- восприятие и убеждения;
- четкие ожидания;
- разрешение конфликтов.

Навыкам разрешения конфликтов необходимо учиться и обучать этому подчиненных. Уровень стресса руководителей значительно снижается после того, как используются стратегии управления конфликтами, поскольку у них появляются инструменты, позволяющие справиться с конфликтами в организации.

По мнению Д. Таура и соавторов [11] для решения конфликтных ситуаций нужно придерживаться пошаговой стратегии, которая включает:

- понимание ситуации;
- признание проблемы;
- терпеливость и неторопливость;
- поддержание открытого общения;
- выяснение источника конфликта;
- создание зоны спокойствия для разговора;
- слушать активно и дать высказаться каждому;
- позитивный подход;
- сотрудничество со всеми сторонами конфликта;
- найти общие цели / точки пересечения;
- ориентация на достижение определенной цели;

Ряд авторов [3; 6; 7; 9] рассматривают стили разрешения конфликтов. Так Р. Сира и соавторы [9] предлагают пять стилей управления конфликтами:

- 1) интегрирующий. Здесь лидер будет высоко ценить потребности и желания обеих сторон в конфликте;
- 2) обязывающий. Применяется, когда лидер не будет настаивать на своей позиции и принимать точки зрения других людей;

3) доминирующий. Используется лидером, который вмешивается только в том случае, если его или ее потребность удовлетворена, и игнорирует потребности других;

4) избегание. Он используется, когда ни потребность лидера, ни потребность другой стороны не удовлетворены;

5) компромисс. Этот стиль управления конфликтами удовлетворяет потребности обеих сторон за счет их самопожертвования.

Таким образом, конфликты неизбежны и в некотором роде необходимы для того, чтобы организация культивировала принятие взглядов других людей и воспринимала их позитивным и конструктивным образом. Лучше провести обучение, как членов команды, так и руководителей команд по разрешению конфликтов в организации. Различные стили управления конфликтами позволяют людям быть гибкими в реагировании на конфликтную ситуацию. Конфликты необходимо эффективно разрешать. Важно не только разрешить конфликт, но и в равной степени обеспечить, чтобы вовлеченные в конфликт стороны без необходимости не подвергались какому-либо эмоциональному стрессу в процессе разрешения конфликта.

### ***Список литературы***

1. Барон Р. Различие между переменными модератор-посредник в социально-психологических исследованиях: концептуальные, стратегические и статистические аспекты / Р. Барон, Д. Кенни [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://inlnk.ru/3Zlp3Z> (дата обращения 19.04.2023).
2. Блейк Р. Принципы поведения для рационального управления / Р. Блейк, Дж. Моутон // Обучение и развитие. – 1979. – №33 (10). – С. 26–28.
3. Габриэлидис К. Предпочтительные стили разрешения конфликтов: Мексика и США / К. Габриэлидис [и др.] // Журнал кросс-культурной психологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/20Yg3N> (дата обращения: 15.05.2023).

4. Меро Н. Управление организационным поведением / Н. Меро [и др.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/283502871ManagingOrganizationalBehavior> (дата обращения: 28.05.2023).
5. Мейер С. Организационная реакция на конфликт: будущие конфликты и результаты работы / С. Мейер // Исследование социальной работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/O1pdv6> (дата обращения 21.03.2023).
6. Мохаммад Д. Асси Взаимосвязь между психической вовлеченностью и стилями разрешения конфликтов: профильное исследование / Мохаммад Д. Асси [и др.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/emyKax> (дата обращения: 28.09.2023).
7. Мухаммад Х. Риаз Конфликты на рабочем месте в негосударственных организациях – причины и стратегии управления / Х. Риаз Мухаммад, Джамал Васиф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/zadYpe> (дата обращения: 28.09.2023).
8. Нел П. Управление человеческими ресурсами / П. Нел, Дайк Ван [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://silo.tips/download/licensed-to-printed-by-rr-donnelley-china> (дата обращения: 04.05.2023).
9. Сира Р. Взаимосвязь между конфликтами и стилями управления конфликтами сотрудников полиции на Филиппинах / Р. Сира [и др.] [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.scirp.org/S/journal/paper\\_information.aspx?PaperId=109768](https://www.scirp.org/S/journal/paper_information.aspx?PaperId=109768) (дата обращения: 13.08.2023).
10. Ролофф М. Общение и конфликт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psycnet.apa.org/record/1987-98284-016> (дата обращения: 03.10.2023).
11. Таур Д. Навыки управления конфликтами на рабочем месте / Д. Таур [и др.] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/360133044\\_Conflict\\_Management\\_skills\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/360133044_Conflict_Management_skills_at_Workplace) (дата обращения: 20.07.2023).

12. Шривидья К. Конфликты между работниками и работодателями в частных организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/353378465\\_Conflict\\_mgmt\\_paper](https://www.researchgate.net/publication/353378465_Conflict_mgmt_paper) (дата обращения: 24.03.2023).