

**Ефтов Саидназар Джалилович**

магистрант

*Научный руководитель*

**Иванова Наталья Георгиевна**

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный  
педагогический университет им. В.П. Астафьева»

г. Красноярск, Красноярский край

## **ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** в статье представлены результаты эмпирического исследования, направленного на выявление уровней конфликтности и стилей поведения в конфликтной ситуации среди офисных сотрудников. Особое внимание уделено разработке и апробации программы профилактики конфликтов, направленной на формирование конструктивного взаимодействия и повышение психологического комфорта в трудовом коллективе.*

***Ключевые слова:** конфликт, организация, конфликтное поведение, стиль поведения в конфликте, профилактика конфликтов, психологический климат.*

Конфликты в организации неизбежны, но именно от способов их восприятия и разрешения зависит, станет ли данная ситуация источником разрушения или точкой роста. Психология конфликта предлагает глубокий и многоплановый инструментарий для анализа природы организационных противоречий, выявления их причин и поиска конструктивных решений. Современные исследования подчеркивают, что устойчивые коллективы формируются не в отсутствие конфликтов, а благодаря выработанным стратегиям их конструктивного разрешения [2, с. 27].

Психологи рассматривают конфликт как многоуровневое явление, в котором пересекаются личностные особенности участников, их мотивационные установки, стиль коммуникации и особенности организационной среды [1, с. 91].

Наиболее распространённой типологией считается модель Томаса-Килменна, включающая пять стратегий поведения: соперничество, уклонение, приспособление, компромисс и сотрудничество [5, с. 111]. Проблемы управления конфликтами усугубляются в условиях иерархичности, нечеткости ролей и низкой развитости эмоционального интеллекта сотрудников. Именно поэтому практическая работа с конфликтами включает в себя как развитие навыков, так и изменение культурных установок в организации [3, с. 107].

С целью выявления уровня конфликтности и преобладающих стратегий поведения в конфликте среди сотрудников коммерческой организации нами было проведено исследование. В исследовании приняли участие 10 сотрудников ООО «Ваданнер» г. Красноярск, включая административный, управленческий персонал, логисты и менеджеры.

Использованы методики: Методика определения стиля поведения в конфликте (К. Томас), Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест), Методика экспресс диагностики поведенческого стиля в конфликтной ситуации под ред. Е.В. Киселевой.

Анализ данных проводился с применением методов качественной и количественной интерпретации.

Результаты диагностики сотрудников торговой организации на констатирующем этапе по методике определения стиля поведения в конфликте (К. Томас) позволили сделать вывод, что, лишь, 30% сотрудников коллектива обладают склонностью к конструктивным и компромиссным решениям. Такие стратегии в данной организации используют руководитель 10% (сотрудничество) и компромисс 20% (логисты).

В результате диагностики мы выявили, что у большинства коллектива преобладают неэффективные стратегии поведения в конфликте, каких оказалось 70%. Так, стратегия конкуренции выявлена у 10% руководителей, 20% менеджеров.

Неуверенность в конфликтных ситуациях и тенденция к избеганию открытых взаимодействий во время конфликтов продемонстрировали 30% респондентов (20% логисты и 10% администратор), что отрицательно сказывается на их профессиональной деятельности.

У 10% (1 менеджера) отмечена стратегия приспособление.

Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест) показала, что психологический климат более 50% респондентов оценивался как условно-благоприятный или неблагоприятный.

Результаты диагностики персонала по методике экспресс диагностики поведенческого стиля в конфликтной ситуации под ред. Е.В. Киселевой показали, что в рабочем коллективе все сотрудники прибегают к разным стилям в конфликтной ситуации. Так, 40% прибегают к стратегии А – жесткий стиль решения конфликтов, они уверены в правильности своих решений, до последнего настаивают на своем, игнорируя позицию собеседника.

10% придерживаются стратегии Б – примиренческий стиль – который предполагает соглашение с оппонентом по общению. Что означает, что лишь малая часть сотрудников офиса готовы на поиск альтернативы и решения, которое удовлетворило бы обе стороны.

В – компромиссный стиль используют 20% сотрудников. Они готовы на компромисс, что является эффективной стратегией выхода из конфликта. К сожалению, таких сотрудников меньше половины.

20% прибегают к стратегии Г – мягкий стиль они не отстаивают свои права, готовы принять позицию партнера.

10% персонала прибегают к стратегии Д – уходящий стиль. Они просто уходят от разрешения конфликта.

Таким образом, результаты констатирующего этапа эксперимента свидетельствуют о том, что у сотрудников преобладает высокий уровень конфликтов. В большинстве случаев сотрудники используют не конструктивные стратегии в выходе из конфликта, что требует своего своевременного решения

для снижения уровня конфликтности в рабочем коллективе и создания благоприятных психологических условий для работы сотрудников.

На основании полученных данных была разработана и апробирована программа профилактики конфликтов, включающая следующие компоненты: тренинги по развитию навыков эффективной коммуникации; практикумы по распознаванию и регуляции эмоций; групповую работу по формированию доверия и снятию межличностной напряжённости; ролевое моделирование конфликтных ситуаций и анализ поведенческих стратегий; индивидуальные и групповые консультации. Программа рассчитана на два месяца, 2 раза в неделю.

После реализации программы был проведён контрольный этап эксперимента, в ходе которого была зафиксирована положительная динамика в изменении параметров взаимодействия в коллективе.

Результаты диагностики сотрудников торговой организации по методике определения стиля поведения в конфликте (К. Томас) позволили выявить, что к стратегии конкуренции прибегают уже 10% сотрудников, что на 20% меньше, чем на констатирующем этапе эксперимента, где она была выявлена у 30% сотрудников. Данный показатель означает, что число работников, которые прибегают к стратегии конкуренции и уверен в правильности только своих решений значительно сократилось.

Уже 10% человек стали использовать стратегию уклонения, когда они не отстаивают свои права, а просто уходят от разрешения конфликта. Ранее таких сотрудников было 30%.

10% при разрешении конфликта прибегали к стратегии приспособления и не пытались при этом отстаивать свои интересы, соглашаясь с мнением оппонента. На контрольном этапе эксперимента таких сотрудников не выявлено (0%).

Уже практически половина сотрудников офиса (40%) стали прибегать к стратегии компромисс, который предполагает уступки совместно с оппонентом по общению. Ранее эту стратегию использовали лишь 20% сотрудников.

И практически половина (40%) стали использовать стратегию сотрудничества в решении конфликтных ситуаций. Ранее только 10% сотрудников использовали такую стратегию.

Таким образом, уже 80% сотрудников коллектива обладают склонностью к конструктивным и компромиссным решениям. Такие стратегии в данной организации используют руководитель, менеджеры продаж – 10% (сотрудничество) и компромисс – 20% (логисты, администратор).

По результатам диагностики сотрудников по методике диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест) можно сделать вывод, что 80% сотрудников стали расценивать психологический климат как благоприятный. Данные показатели свидетельствуют о низком уровне конфликтов, благоприятной атмосфере в коллективе.

Результаты диагностики персонала по методике экспресс диагностики поведенческого стиля в конфликтной ситуации под ред. Е.В. Киселевой представлены следующим образом: так, уже 10% прибегают к стратегии А – жесткий стиль решения конфликтов. Ранее таких сотрудников было 40%, что указывает на то, что количество сотрудников, кто уверены в правильности своих решений и до последнего настаивают на своем, игнорируя позицию собеседника стало значительно меньше.

Уже 30% придерживаются стратегии Б – примиренческий стиль – который предполагает соглашение с оппонентом по общению. Это означает, что увеличилось на 20% число сотрудников, кто готовы на поиск альтернативы и решения, которое удовлетворило бы обе стороны.

В – компромиссный стиль используют 50% сотрудников, что на 30% выше, чем на констатирующем этапе эксперимента. Они готовы на компромисс, что является эффективной стратегией выхода из конфликта. Таких сотрудников стало практически половина коллектива.

10% прибегают к стратегии Г – мягкий стиль они не отстаивают свои права, готовы принять позицию партнера. Ранее таких сотрудников было 20%.

10% персонала прибегали к стратегии Д – уходящий стиль на констатирующем этапе эксперимента. Они уходили от разрешения конфликта. Предпочитали не доводить до конфликта, не вступать в него. На контрольном этапе эксперимента таких сотрудников не выявлено, кто бы прибегал к этой стратегии.

Таким образом, мы видим, что эффективные стили в конфликтной ситуации стала использовать большая доля сотрудников офиса (80%). Такие стили используют при решении конфликта руководитель, менеджеры, логисты (80% сотрудников).

Таким образом, по результатам диагностики участников исследования были зафиксированы следующие позитивные изменения: в большинстве случаев сотрудники стали использовать конструктивные стратегии при выходе из конфликта, в рабочем коллективе снизился уровень конфликтности и отмечается благоприятный психологический климат в организации, снизился уровень напряженности в межличностных отношениях, увеличилась открытость и готовность к сотрудничеству, улучшилась общая психологическая атмосфера в отделах, что свидетельствует об эффективности программы профилактики конфликтов в организации. Программа способствовала формированию конструктивных форм поведения, повысила уровень эмоциональной осведомлённости и саморегуляции сотрудников, оказала положительное воздействие на климат в организации.

### ***Список литературы***

1. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Юрайт, 2021. – 511 с.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2022. – 384 с.
3. Жуков Ю.М. Основы конфликтологии / Ю.М. Жуков. – М.: МГУ, 2019. – 280 с.
4. Томас К. Стратегии поведения в конфликте / К. Томас // Harvard Business Review. – 2018. – №6. – С. 45–52.

5. Уманский Л.И. Социально-психологический климат коллектива / Л.И. Уманский. – М.: Просвещение, 2020. – 270 с.
6. Ильин Е.П. Психология общения / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2017. – 368 с.
7. Киселева Е.В. Диагностика стилей поведения в конфликте / Е.В. Киселева // Психологическая диагностика. – 2020. – №1. – С. 22–30.