

**Ванина Мария Александровна**

магистрант

*Научный руководитель*

**Щербакова Ольга Ивановна**

д-р психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

## **СВЯЗЬ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ СОТРУДНИКОВ С ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** в статье рассматривается роль связи конфликтологической культуры и стратегий поведения личности сотрудников с психологическим климатом в организации. Целью исследования являлось выявить связь конфликтологической культуры и стратегий поведения личности сотрудников с психологическим климатом в организации. Перед исследованием были поставлены следующие задачи: провести теоретический анализ литературы по теме, выявить конфликтологическую культуру, стратегии поведения личности и психологический климат в организации, установить связь между конфликтологической культурой, стратегия поведения в конфликте и психологическим климатом в организации.*

***Ключевые слова:** конфликтность, психологический климат, стратегии поведения в конфликте, конфликтологическая культура.*

Как зарубежные, так и отечественные исследования демонстрируют устойчивый интерес к изучению конфликтности как системного явления. В зарубежной науке доминируют подходы, фокусирующиеся на поведенческих стратегиях (К. Томас, Р. Килманн), групповой динамике (К. Левин), социальнопсихологических механизмах конфликтов (М. Дойч), а также на экспериментальных методах

диагностики (матричные игры, проективные техники). Отечественные исследования, опираясь на традиции социальной психологии, акцентируют внимание на структуре межличностных отношений, роли неформальных лидеров, влиянии организационной среды и способах конструктивного разрешения конфликтов, сочетая количественные и качественные методы диагностики [3].

Психологический климат в организации понимается как интегративная характеристика межличностных отношений, включающая эмоциональный фон, уровень доверия, сплочённости и удовлетворённости трудом. Его оценка ведётся по дихотомии «благоприятный – неблагоприятный» с учётом ряда параметров: степень конфликтности, характер критики, уровень взаимной симпатии, открытость коммуникации, согласованность групповых норм [4].

Связь конфликтности с психологическим климатом носит двусторонний характер. С одной стороны, высокая конфликтность ухудшает климат, порождая недоверие и напряжённость. С другой – неблагоприятный климат сам провоцирует конфликты, усиливая фрустрацию и снижая готовность к сотрудничеству. Напротив, конструктивные стратегии и благоприятный климат взаимно поддерживают друг друга: в атмосфере доверия конфликты чаще разрешаются продуктивно, что, в свою очередь, укрепляет климат [2].

В современной парадигме концепция «образованного человека» постепенно уступает место идее «человека культуры» (Н.А. Адлова). Ряд исследователей (И.В. Дубровина, Т.Ф. Буханевич, Ю.В. Ильиных, Е.И. Исаев, А.Б. Орлов, В.В. Семикин и др.) подчёркивают значимость формирования психологической культуры личности. Она рассматривается как неотъемлемый элемент базовой культуры человека, её системная характеристика. Среди ключевых компонентов такой культуры особое место занимает конфликтологическая культура личности, чьё развитие приобретает особую актуальность в процессе профессиональной подготовки специалистов [6].

Проведённый анализ психологического климата и конфликтологической культуры в молодёжных командах «Яндекса» позволяет сформулировать следующие ключевые выводы:

В большинстве команд (62,7 %) сложился благоприятный психологический климат, что свидетельствует о высоком уровне доверия, взаимной поддержки и позитивной эмоциональной атмосфере. Это создаёт прочную основу для продуктивной работы и профессионального развития сотрудников.

Однако почти каждая десятая группа (9,0 %) демонстрирует признаки неблагополучия – выраженную напряжённость, низкую сплочённость и дефицит конструктивного взаимодействия. Эти команды требуют особого внимания со стороны HR специалистов и руководителей, поскольку являются потенциальными «точками кипения» для деструктивных конфликтов.

Ещё 28,4 % команд находятся в «серой зоне» условно благоприятного климата, где локальные напряжения не перерастают в открытые конфликты, но могут накапливаться и снижать эффективность работы.

Выявлена значимая связь между уровнем конфликтологической культуры и качеством психологического климата: чем выше компетентность сотрудников в распознавании, анализе и разрешении конфликтов, тем благоприятнее атмосфера в коллективе.

Сотрудники с развитой конфликтологической культурой: быстрее идентифицируют зарождающиеся противоречия; применяют конструктивные стратегии поведения (сотрудничество, компромисс); способны регулировать эмоции и предотвращать эскалацию напряжённости; выступают «медиаторами» в спорах между коллегами.

Напротив, низкий уровень конфликтологической культуры коррелирует с частыми деструктивными конфликтами, взаимными обидами и снижением общей удовлетворённости работой.

Сотрудничество – ключевой фактор укрепления климата. Сотрудники, выбирающие эту стратегию: ориентированы на поиск взаимовыгодных решений; демонстрируют готовность к диалогу и компромиссам; способствуют формированию атмосферы доверия и взаимной поддержки.

Высокая распространённость сотрудничества (35,8 %) в исследованной выборке – позитивный маркер, указывающий на зрелость команд.

Избегание и соперничество – маркеры риска. Их преобладание сигнализирует о: накоплении нерешённых противоречий (при избегании); дефиците навыков конструктивного диалога; склонности к деструктивным формам взаимодействия (агрессия, манипуляции); потенциальной угрозе сплочённости группы.

Особенно тревожно, что избегание (17,9 %) часто выбирают сотрудники с низким уровнем конфликтологической культуры, а соперничество (6,0 %) локализовано в конкурентных средах, где высок риск эскалации конфликтов.

Наиболее уязвимым звеном в структуре конфликтологической культуры оказался эмоциональный компонент (саморегуляция). Даже у сотрудников с высоким когнитивным уровнем (знание о конфликтах) наблюдаются: трудности в управлении собственными эмоциями в напряжённых ситуациях; недостаточная осознанность эмоциональных реакций; дефицит техник эмоциональной разгрузки (дыхательные практики, рефрейминг, пауза).

Слабая саморегуляция напрямую связана с: ростом импульсивных реакций (агрессия, уход от диалога); снижением сплочённости групп ( $r = -0,52$ ); увеличением числа деструктивных конфликтов; ухудшением общего психологического климата. Развитие этого компонента – приоритетная задача для повышения устойчивости команды.

Таким образом, в нашем исследовании выявлена значимая связь между уровнем конфликтологической культуры и психологическим климатом в организации: чем выше компетентность сотрудников в распознавании, анализе и разрешении конфликтов, тем благоприятнее атмосфера в коллективе. Избегание (17,9 %) часто выбирают сотрудники с низким уровнем конфликтологической культуры, а соперничество (6,0 %) локализовано в конкурентных средах, где высок риск эскалации конфликтов.

### ***Список литературы***

1. Андруник А.П. Управление конфликтами: учебник для вузов: по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Конфликтология» / А.П. Андруник. – М.: Дашков и К°, 2025. – 391 с.

2. Безенкова Т.А. Взаимосвязь стиля конфликтного поведения сотрудников МВД и психологического климата их коллектива / Т.А. Безенкова, Г.В. Слепухина, О.А. Андриенко // АНИ: педагогика и психология. – 2020. – №4 (33). – С. 311–315. DOI 10.26140/anip-2020-0904-0071. EDN TJPOVI

3. Лазаренко Л.А. Влияние социально-психологического климата в коллективе на эффективность деятельности организации / Л.А. Лазаренко, Т.Е. Хорольская // ЕГИ. – 2020. – №2 (28). – С. 150–156. DOI 10.24411/2309-4788-2020-10091. EDN YFRNNN

4. Совершенствование организационного климата организации в новых условиях деятельности рынка / Т.Е. Лебедева, Т.В. Крылова, А.И. Бердникова, А.В. Лелекова // Московский экономический журнал. – 2020. – №5. – С. 798–805. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10356. EDN CDTGFO

5. Сытник А.А. Взаимосвязь стиля руководства и психологического климата в коллективе / А.А. Сытник // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – №3 (51). – С. 180–186. EDN TPTBVZ

6. Щербакова О.И. Конфликтологическая культура специалиста: технологии формирования / О.И. Щербакова, А.А. Вербицкий. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2016. – 414 с.