Бадалян Юлия Валерьевна
канд. психол. наук, доцент
Архипцева Анастасия Александровна
студентка
ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»
г. Благовещенск, Амурская область

ПОДХОДЫ К РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В РАМКАХ ОТДЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТАХ

Аннотация: *статья посвящена исследованию теоретических подходов к разрешению конфликтов в рамках отдельных стратегий поведения в организационных конфликтах. В качестве метода исследования выступал анализ имеющихся подходов к разрешению организационных конфликтов в современных условиях. В рамках подхода Томаса и Киллмена подход к разрешению конфликта обуславливается комплексом факторов, которые учитывают стороны конфликта, что обуславливает отношение к учёту собственных интересов, так и интересов другой стороны. Личностный уровень разрешения конфликта выражается в формировании копинг-стратегии, учитывающей как принимаемый способ решения, так и силу проявлений намерений для этого. Следовательно, выбор того или иного подхода к разрешению конфликта должен учитывать комплекс объективных и субъективных факторов, характеризующих ситуацию взаимодействия сторон в ходе его протекания.*

Ключевые слова: *организационный конфликт, подход к разрешению конфликта, интересы, копинг-стратегия, противоречия, адаптивные возможности личности.*

Необходимость исследования подходов к разрешению конфликтов в рамках отдельных стратегий поведения в организационных конфликтах обуславливается как широтой вариантов возможного конфликтного взаимодействия, так и способами их разрешения, исходя из специфики каждого конкретного конфликта.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Как указывает М.Р. Хачатурова, значительное распространение среди стратегий совладания с конфликтными ситуациями получила классификация К. Томаса и Р. Киллмена. Данными исследователями в качестве критериев выделены напористость и кооперативность, представляющие стремление участника конфликта к отстаиванию собственных интересов и учётов интересов другой стороны [1].

Стратегия конфронтации, по мнению А.Ю. Хачатряна, предполагает демонстрацию перед оппонентом своей силы, отсутствия слабых сторон, возможность разрешения конфликта в свою пользу, включая такие методы, как блеф или хитрость [2, с. 145]. При этом сама стратегия может быть оправдана в применении в тех случаях, когда одна из сторон отрицает наличие противоречий, и не хочет замечать формирования напряжённости в отношениях, не предпринимая попыток решить проблему. Особенностью стратегии является возможность формирования конфронтации между сторонами как ими самими, так и третьей стороной, с целью конструктивного его разрешения. Существует точка зрения, что действия применяющей её стороны продиктованы стремлением к достижению собственной цели, вне зависимости от последующих взаимоотношений с окружающими [3, с. 291].

Стратегия отступления предполагает минимизацию как отстаивания собственных интересов, так и удовлетворения общих интересов. Её применение предполагает недостаток таких ресурсов у одной стороны, как время и/или силы, в случае потребности выиграть время, либо при отсутствии желания искать решение в целом [2, с. 145]. Кроме того, её можно использовать в тех случаях, когда одна из сторон конфликта в ходе его развития осознает свою неправоту. Следствием применения данной стратегии является минимизация потерь, переход к ней может быть осуществлён в тех случаях, когда предыдущие попытки реализовать собственный интерес в рамках активных стратегий, провалились. Конфликт не разрешается, сколько угасает. При этом, как указывает Ф.А. Игебаева, уход от решения конфликта может рассматриваться как кон-

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

структивная реакция, особенно в случае длительного по времени конфликта [4, с. 162].

Стратегия сотрудничества считается наиболее желательной стратегией разрешения конфликта. Она предполагает взаимовыгодное для всех сторон конфликта решение, когда такое решение является важным для них. Применяется в случае длительных и тесных взаимоотношений между сторонами, при наличии достаточного времени для решения, когда стороны имеют как возможность свободного изложения собственной позиции, так и намерение выслушать другую сторону. Требуется также возможность согласованных действий, понимание всех причин конфликта. Применение стратегии сотрудничества позволяет минимизировать потери и максимизировать пользу от него. Подобный стиль взаимодействия наиболее характерен в случае равенства социального статуса сторон.

Стратегия компромисса в системе координат К. Томаса и Р. Киллмена занимает промежуточное положение, характеризуясь как средним уровнем напористости в достижении собственных целей, так и кооперации с другой стороной. Суть стратегии состоит в обоюдных уступках сторон друг другу, для сохранения имеющегося уровня отношений. Глубокие противоречия данной стратегией решены быть не могут, достигаемое согласие основывается на принципе «ни мне, ни тебе». Применяется в случаях, когда сохранение отношений важнее сути конфликта. Как указывает Т.А. Сапунова, компромисс является самым распространённым способом разрешения конфликтов, при нём стороны частично соглашаются с требованиями друг друга. Однако, реализация подобной линии поведения возможна лишь в случае понимания сторонами важности урегулирования проблемы, когда потери от компромисса больше, чем при нём. Он предполагает у сторон наличия взаимоисключающих интересов, которые им необходимо учитывать. Весьма часто компромисс встречается в конфликтах по линии «руководитель – подчинённый» [5, с. 395].

Компромисс часто следует рассматривать не как способ решения конфликта, сколько как этап поиска приемлемого способа для этого. Часто компромисс

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

может быть мнимым, ввиду наличия у сторон неадекватных образов конфликтной ситуации. В отличие от него, приспособление как стратегия состоит в добровольном, либо вынужденном отказе одной из сторон конфликта от активных действий, сопровождающемся уступками. Это возможно в тех случаях, когда данная сторона не рассматривает предмет конфликта как критически важный для себя, либо сложилась тупиковая ситуация, разрешение которой возможно лишь при тех или иных уступках, либо у одной из сторон есть желание оказать помощь другой стороне, для общего блага [6, с. 117].

Хотя отдельными исследователями данная стратегия характеризуется как проявление слабости, однако, она также может применяться в случае, когда одна из сторон осознаёт свою неправоту, а также в случае сильной зависимости от другой стороны, или возможности получения неприемлемого ущерба от конфликта [4, с. 162]. Весьма распространена данная стратегия урегулирования конфликта между подчинёнными и руководителями, по данным Т.А. Сапуновой это происходит в 2/3 случаев [5, с. 395].

Личностный подход к решению конфликта выражается в соответствующем поведении человека – копинг-стратегии. Под ней понимается «...действия, которые направлены на защиту личности от стрессов, а также на снижение их воздействия на психику» [7, с. 51].

Как указывает М.Р. Хачатурова, здесь возможно выделение групп стратегий поведения, исходя из двух критериев – способа решения конфликта, а также использование адаптивных возможностей личности, предполагающих ту или иную силу проявления намерений к этому. По первому критерию выделяют когнитивные, поведенческие и эмоциональные стратегии, по второму – адаптивные, относительно адаптивные и неадаптивные стратегии [8, с. 18].

Суть когнитивных копинг-стратегий состоит в осмыслении ситуации конфликта, и построение на основе полученной информации линии поведения. Обдумывание предполагает не только анализ ситуации, но также экспрессию и эмоциональные перемены. В качестве адаптивных стратегий здесь выступают проблемный анализ, сохранение самообладания, осознание собственной само-

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

ценности. Относительно адаптивными стратегиями выступают стратегии религиозности, придания смысла и относительности. Неадаптированные стратегии предполагают уход от действий, обеспечивающих рациональное решение конфликта – стратегии смирения, диссимиляции, игнорирования [8, с. 18].

Поведенческие копинг-стратегии обеспечивают регуляцию поведения лица. В них возможно выделение стратегий прямых действий, стратегий физических перемен с телом, а также стратегий, нацеленных на эмоционально-экспрессивное выражение состояния. В качестве адаптивных поведенческих стратегий выступают сотрудничество, альтруизм, обращение за помощью к другим людям. Относительно адаптивные стратегии предполагают отвлечение, конструктивную активность, тогда как неадаптивные стратегии предполагают активное избегание и отступление [8, с. 18].

Эмоциональные копинг-стратегии нацелены на регуляцию переживаемой эмоции. Их особенностью является отсутствие конкретных действий, хаотичность, отвлечение и игнорирование проблемы [9, с. 105]. В качестве адаптивных стратегий здесь выступают стратегии оптимизма и протеста, подразумевающие нацеленность на активное разрешение конфликта за счёт личных качеств. Относительно адаптивными стратегиями выступают эмоциональная разгрузка и пассивная кооперация. Неадаптивные стратегии предполагают подавление эмоций, покорность, самообвинения [8, с. 18].

По итогам проведённого исследования можно сделать следующие выводы:

1) выбор подхода к разрешению конфликтов может осуществляться исходя из значимости обеспечения собственных интересов, а также интересов другой стороны. Он определяется такими факторами сторон, как наличие уверенности в собственной правоте, наличие ресурсов, включая временные, желание искать решение в целом, уровень взаимодействия и взаимозависимости сторон и другие;

2) на личностном уровне подходы к решению конфликтов реализуются в виде копинг-стратегий. Они предполагают как способ решения, так и силу проявления намерений к этому – адаптивных возможностей личности. По первому

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

критерию выделяют когнитивные стратегии, направленные на осмысление ситуации, поведенческие – нацеленные на регуляцию поведения, а также эмоциональные – регулирующие переживаемые эмоции. Адаптивные стратегии предполагают рациональность и явность намерений и действий, неадаптивные – отказ от рациональных действий, концентрацию на внутреннее переживание конфликта.

Список литературы

1. Хачатурова, М. Р. Стратегии совладания с конфликтными ситуациями в организациях / М. Р. Хачатурова. – URL: https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/sp4qpw2ox1/direct/63624278 (дата обращения: 01.10.2025). – Текст : электронный.

2. Хачатрян, А. Ю. К вопросу о методах управления организационными конфликтами / А. Ю. Хачатрян // Научные дискуссии в эпоху глобализации : материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции (Смоленск, 8 декабря 2022 г.). – Смоленск : Полиграф, 2022. – С. 144–147.

3. Костина, Л. А. Типы стратегий поведения социальных работников в конфликтных ситуациях / Л. А. Костина, Ю. А. Сторожева, А. С. Кубекова // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2019. – Т. 8, № 3–1. – С. 289–295.

4. Игебаева, Ф. А. Основные стратегии выхода из конфликтных ситуаций / Ф. А. Игебаева // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 1(18). – С. 160–162.

5. Сапунова, Т. А. Типы конфликтов в организациях и стратегии поведения при управлении конфликтами / Т. А. Сапунова // Modern Science. – 2020. – № 10–1. – С. 391–397.

6. Плужникова, И. И. Стратегии разрешения конфликтов / И. И. Плужникова, А. А. Шагеев // European Scientific Conference : сб. статей победителей IV Международной научно-практической конференции: в 3 частях, Пенза, 7 июня 2017 года. Ч. 3. – Пенза : Наука и Просвещение, 2017. – С. 116–119.

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

7. Овчинников, Н. А. взаимосвязь стилей поведения в конфликтной ситуации и копинг-стратегий у студентов 1–2 курсов ИГМУ / Н. А. Овчинников // Философия здоровья: интегральный подход : Межвузовский сб. научных трудов. Вып. 8. – Иркутск : Иркутский государственный медицинский университет, 2021. – С. 50–60.

8. Хачатурова, М. Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом / М. Р. Хачатурова // Организационная психология. – 2012. – Т. 2, № 3. – С. 16–31.

9. Маляренко, Р. А. Особенности эмоционально-ориентированных копинг-стратегий / Р. А. Маляренко // Психология и педагогика в Крыму: пути развития. – 2022. – № 2. – С. 104–114.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)