

§4 ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Кулагина Н.В., Медведева Т.Н.

ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРЕОБЛАДАЮЩЕГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА У СОТРУДНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В данной статье актуализируется проблема межличностных конфликтов в трудовых коллективах, обусловленная особенностями стиля управления. Актуальность указанной проблемы подтверждается обзором современных исследований в данном направлении. Представлены эмпирические данные, раскрывающие особенности выбора стратегии поведения в конфликте в зависимости от преобладающего стиля руководства у сотрудников муниципальных бюджетных организаций. Показаны выявленные характерные особенности выбираемых стратегий поведения в конфликте в зависимости от преобладающего стиля руководства, а также специфика корреляционных взаимосвязей между ними. В качестве диагностического инструментария использован тест К.Томаса «Стратегии поведения в конфликте» и опросник В. П. Захарова и И.А. Журавлева «Изучение стилей руководства в трудовом коллективе». Обработка результатов осуществлялась с помощью метода сравнения средних показателей по *t*-критерию Стьюдента, корреляционного анализа по Пирсону. Основными выводами проведённого исследования являются: 1) при коллегиальном стиле руководства преобладающими стратегиями в конфликтных ситуациях у сотрудников являются сотрудничество и компромисс; 2) при авторитарном стиле руководства характерными для сотрудников являются стили избегание, приспособление и противоборство; 3) при либеральном стиле управления выраженной тенденции к какой либо стратегии поведения сотрудников в конфликте с руководителем не установлено. Также установлены значимые корреляционные взаимосвязи между выбираемыми конфликтными стратегиями и стилями управления. **Ключевые слова:** авторитарный стиль управления, коллегиальный стиль управления, попустительский стиль управления, межличностный конфликт, стиль руководства, конфликтная ситуация, стратегии в конфликте, трудовой коллектив, гендерные различия, профилактика конфликтов.

Abstract. This article focuses on the issue of interpersonal conflicts in work teams, defined by the style of leadership within an organization. The relevance of this issue is supported by the survey of contemporary research in this area. The author presents empirical data that reveal important aspects of behaviour strategy choice within a conflict, depending on the predominant leadership style among Municipal budget organization's employees. The author shows key characterising traits of conflict behaviour choices, depending on the leadership style, as well as the correlation between such behaviours. Thomas-Kilmann Conflict Test, and the V.P.Zakharov and I.A.Zhuravlyov «Leadership styles in work teams study» questionnaire were the main tools of research. The processing of results was performed by using Student's t-test and Karl Pearson's Correlation coefficient. The main conclusions of this research are as follows: 1) the collegial (democratic) style of leadership means that predominant conflict behaviour strategies include Collaboration and Compromise; 2) the authoritarian leadership style is characterised by Avoidance, Accommodation and Competing becoming dominant; 3) the liberal leadership style tends to lack a predominant behaviour strategy for employees. The author also notes the significant correlations between conflict strategies and leadership styles.

Key words: conflict prevention, gender differences, work team, conflict strategy, conflict situation, leadership style, interpersonal conflict, liberal leadership style, collegial leadership style, authoritarian leadership style.

Проблема межличностных конфликтов в современных производственных коллективах становится в настоящее время достаточно актуальной. Изучение межличностных конфликтов и практическая работа с ними являются одной из наиболее интенсивно развивающихся областей современного знания и практической деятельности. Это связано с тем, что существующая на данный момент социально-экономическая ситуация в стране обуславливает повышение требований работодателей к сотрудникам, пересмотр объема и качества выполняемых сотрудниками трудовых функций и т.п.

Проблемой межличностных конфликтов именно в системе управления интересуются многие современные авторы. Так, В.М.Быков и А.В.Быкова раскрывают роль руководителя в конфликтной ситуации [2]. Причины, особенности протекания и рекомендации по профилактике межличностных конфликтов в системе управления показаны А.И. Банхаевым [1]., гендерные различия поведения руководителей в конфликтных ситуациях установлены И.Грошевым и В. Юрьевым [4], Латиповой А.Р. и Л.В. Шабановым [7]. К.А. Падалица изучила готовность руководителей к выбору оптимального стиля поведения в социально-управленческом конфликте [8]. Н.В. Кулагина анализирует последствия производственных конфликтов, которые могут в т.ч. детерминировать внутриличностные гендерные конфликты профессиональной роли у работающих мужчин и женщин [6].

Известно, что существуют разные стили руководства коллективом. Из них основными

являются авторитарный (директивный), коллегиальный (демократический) и либеральный (попустительский) (К.Левин, 1939). Существенное влияние стиля руководства на разные аспекты деятельности и отношений в трудовом коллективе рассматривали зарубежные (К.Левин, Р. Стогдилл, Г. Кунц, Р. Блейк и Дж. Моутон, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус и др.) и отечественные исследователи (Л.Г. Агеева, А.Я. Анцупов, Е.И. Богданов, В.Г. Зазыкин, Н.В.Гришина, В.П. Захаров, И.А. Журавлев, Е.А. Климов, А.И. Шпилов и др.). И, безусловно, что стиль руководства коллективом, особенно в такой сложной экономической ситуации, будет по-разному восприниматься и приниматься сотрудниками, по-разному отражаться на особенностях отношений руководитель – сотрудник, по-разному влиять на поведение обеих сторон в ситуации межличностных конфликтов.

Многочисленные исследования показали, что от правильно выбранной стратегии поведения в конфликте зависит специфика дальнейших производственных отношений [3, 5, 9]. Выход из конфликта связан с использованием различных стратегий поведения. К. Томас, Н.И. Леонов определяют стратегию поведения в конфликтной ситуации как относительно устойчивую совокупность целей, осознаваемых или неосознаваемых личностью действий, направленных на разрешение конфликта или выход из него в определенном месте и в ситуации непосредственного взаимодействия [5].

Существует обилие научной, научно-популярной, популярной литературы по проблеме

причины выбора личностью стратегии поведения в конфликте. Одним из важных факторов, от которых зависит выбор сотрудником стратегии поведения в конфликте, является управленческий стиль непосредственного руководителя. Об этом говорят исследования отечественных ученых: В.П. Захарова, И.А. Журавлев, Б.В.Беляева, Л.Бызова, Л.Н.Войтловской, А.С.Залужного, М.А.Рейснер, Г.А.Фортунова и других [9]. При этом любой стиль руководителя может отразиться на выборе стратегии поведения сотрудника в конфликтной ситуации. Принятый стиль руководства является характеристикой качества деятельности руководителя, его умения влиять на подчиненных с целью обеспечения эффективной управленческой деятельности.

С целью выявления доминирующих стратегий поведения в конфликтной ситуации в зависимости от преобладающего стиля руководства сотрудниками, было проведено эмпирическое исследование. Исследование проводилось в региональном городе Соликамск Пермского края. В исследовании приняли участие сотрудники бюджетных организаций (пенсионный фонд, налоговая инспекция, социальная защита населения, комитет имущественных отношений). Общее количество испытуемых 80 человек. Пол испытуемых не учитывался. Возраст испытуемых от 25 до 50 лет. Образование – высшее. В качестве диагностического инструментария использован тест К. Томаса «Стратегии поведения в конфликте» и опросник В. П. Захарова и И.А. Журавлева «Стиль руководства в трудовом коллективе». Обработка результатов осуществлялась с помощью метода сравнения средних показателей по t-критерию Стьюдента, корреляционного анализа по Пирсону. Данные представлены в таблицах 1, 2 и на рисунке 1.

Таблица 1

Стратегии поведения в конфликте при разных стилях руководства

Стратегии поведения в конфликте	Авторитарный	Коллегиальный	Либеральный
Компромисс	2,92**	4,29**	3,64
Избегание	4,92**	3,32**	3,93
Приспособление	5,01*	4,17**	3,8
Противоборство	4,72**	2,84**	3,54
Сотрудничество	2,75**	4,46*	3,36

Условные обозначения: ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Сравнение средних значений показателей по T-критерию Стьюдента показало, что при

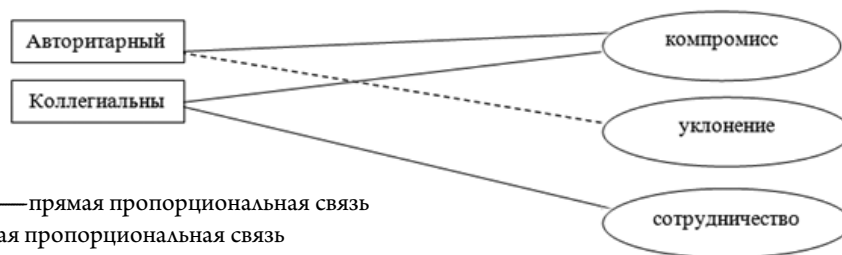
коллегиальном стиле руководства преобладающими стратегиями в конфликтных ситуациях у сотрудников являются сотрудничество и компромисс. Это обусловлено тем, что требовательность и контроль у демократичного руководителя сочетаются с искренним желанием найти истинные причины разногласий, выяснять цели всех участников конфликта, совместно выработать компромиссное решение устранения недоумений удовлетворяющее всех. Видя такой подход, сотрудники (подчинённые) охотнее идут на компромисс и сотрудничают для достижения общих и индивидуальных целей.

При авторитарном стиле руководства преобладающими у сотрудников являются такие стратегии поведения в конфликте как приспособление, избегание и противоборство. Стремление сотрудников к приспособлению и избеганию конфликта с авторитарным руководителем можно объяснить тем, что, зная проявления авторитарного управленческого стиля (жесткость, категоричность, нежелание признавать свои ошибки и др.) сотрудники понимают, что любое неподчинение приведет к санкциям и различным неблагоприятным последствиям. Эти стили поведения помогают им сохранить для себя относительный комфорт.

Однако мы видим, что у части сотрудников имеет место стиль противоборства. Скорее всего, это сотрудники принципиально не позволяющие оказывать давление на себя, унижать себя в силу своих личностных качеств и/или высокой профессиональной самооценки. Скорее всего, это достаточно сильные личности, которые не боятся возможных последствий не подчинения авторитарному руководителю, уверены в собственных профессиональных силах и в том, что при неблагоприятном исходе конфликта они смогут найти другую работу.

При использовании либерального стиля руководства статистически достоверных различий между используемыми сотрудниками стратегий проведения в конфликте не выявлено. Выраженной тенденции к какой либо стратегии поведения сотрудников в конфликте с руководителем не установлено. Учитывая, что характерными особенностями данного стиля руководства являются не желание принимать на себя ответственность за возможные неблагоприятные последствия, не желание рисковать, уклоняться от назревающих производственных и иных конфликтов [3], то сотрудники при возникновении конфликтов ведут себя «по ситуации».

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ



Примечание: — прямая пропорциональная связь
 - - - - - обратная пропорциональная связь

Рис. 1. Графическое изображение связей между стратегиями поведения в конфликте и стилями руководства

С помощью корреляционного анализа была выявлена специфика взаимосвязей между показателями выбора стратегий поведения в конфликтах сотрудников и стилями руководства. Во внимание были приняты связи на уровне значимости $p \leq 0,01$ и $p \leq 0,05$ (см. таблицу 2 и рисунок 1).

Таблица 2

Корреляция показателей выбора стратегий в конфликтах сотрудников в зависимости от стиля руководства

Показатели	Авторитарный	Коллегиальный	Либеральный
Компромисс	-27**	25**	
Избегание	29**		
Приспособление			
Противоборство			
Сотрудничество		29**	

Были выявлены следующие связи. Стратегии поведения в конфликте сотрудничество и компромисс имеют прямую положительную корреляционную связь с коллегиальным стилем управления. То есть, чем выше уровень демократии в межличностных отношениях, тем в большей степени люди стремятся к совместному поиску обоюдовыгодных компромиссных решений.

Авторитарный стиль руководства имеет прямую корреляционную связь со стратегией сотрудников к избеганию конфликта и обратную корреляционную связь со стратегией компромисса. Т.е. чем выше авторитаризм ру-

ководителя, тем больше сотрудники избегают конфликта с ним, и тем меньше стремятся отстаивать свою точку зрения, обсуждать, договариваться и искать приемлемые для всех решения. Однако в этом случае «страдают» и сотрудники, так как постоянно находятся в ситуации стресса и психологического давления, так и дело, так как сотрудники в подобном настроении не проявляют активности, творчества, не лояльны к своей организации, что снижает её эффективность.

Значимых корреляционных связей между либеральным стилем управления и указанными стратегиями поведения в конфликте не выявлено.

Результаты проведенного исследования показали, что выбор стратегий поведения в конфликте сотрудниками организаций зависит от преобладающего стиля руководства.

Данный факт непременно должны принять во внимание руководители коллективов с целью анализа уровня своей конфликтологической компетентности и последующего формирования навыков к выбору оптимального стиля поведения в социально-управленческом конфликте. Организационные психологи и специалисты, занимающиеся вопросами обеспечения эффективности работы организации, приняв во внимание выявленные данные, могут учитывать их при разработке программ по управлению производственными конфликтами.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Банхаев А.И. Профилактика межличностных конфликтов в системе муниципального управления: автор... дисс. канд. социол. наук [Электронный ресурс]. М. 2011. URL: <https://refdb.ru/look/1560767.html> (дата обращения: 01.02.2017)
2. Быков В.М., Быкова А.В. Роль руководителя в конфликтной ситуации // Science Time. 2015. № 5 (17). С. 54-56.
3. Волков Б.С. Конфликтология. Учебное пособие для студентов вузов. М.: Мир. 2007. 400с.
4. Грошев И., Юрьев В. Гендерные различия поведения руководителей в конфликтных ситуациях // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 2. с. 72-80.

5. Журавлев А.А. Стиль современной психологии управления. М.: Экономика. 2004. 322 с.
6. Кулагина Н.В. Внутриличностный гендерный конфликт профессиональной роли у работающих мужчин и женщин: состояние проблемы и некоторые пути её решения //NB: Психология и психотехника. 2013. №2. с. 138-228. (1,95) DOI: 10.7256/2306-0425.2013.2.276. URL: http://e-notabene.ru/psp/article_276.html (дата обращения: 06.02.2017)
7. Латипова А.Р., Шабанов Л.В. Гендерные особенности стилей поведения в условиях социально-трудовых конфликтов // Молодой ученый. 2015. № 6 (86). С. 765-767.
8. Падалица К.А. Формирование готовности к выбору оптимального стиля поведения в социально – управленческом конфликте // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 12-2. с. 402-405.
9. Психология управления персоналом. Пособие для специалистов, работающих с персоналом // Под ред. А.В.Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. М.: Психотерапия. 2007. 624 с.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Bankhaev A.I. Profilaktika mezhlichnostnykh konfliktov v sisteme munitsipal'nogo upravleniya: avtor... diss. kand. sotsiol. nauk [Elektronnyi resurs]. M. 2011. URL: <https://refdb.ru/look/1560767.html> (data obrashcheniya: 01.02.2017)
2. Bykov V.M., Bykova A.V. Rol' rukovoditelya v konfliktnoi situatsii // Science Time. 2015. № 5 (17). S. 54-56.
3. Volkov B.S. Konfliktologiya. Uchebnoe posobie dlya studentov vuzov. M.: Mir. 2007. 400s.
4. Groshev I., Yur'ev V. Gendernye razlichiya povedeniya rukovoditelei v konfliktnykh situatsiyakh // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2005. № 2. s. 72-80.
5. Zhuravlev A.A. Stil' sovremennoi psikhologii upravleniya. M.: Ekonomika. 2004. 322 s.
6. Kulagina N.V. Vnutrilichnostnyi gendernyi konflikt professional'noi roli u rabotayushchikh muzhchin i zhenshchin: sostoyanie problemy i nekotorye puti ee resheniya //NB: Psikhologiya i psikhotekhnika. 2013. №2. s. 138-228. (1,95) DOI: 10.7256/2306-0425.2013.2.276. URL: http://e-notabene.ru/psp/article_276.html (data obrashcheniya: 06.02.2017)
7. Latipova A.R., Shabanov L.V. Gendernye osobennosti stilei povedeniya v usloviyakh sotsial'no-trudovykh konfliktov // Molodoi uchenyi. 2015. № 6 (86). S. 765-767.
8. Padalitsa K.A. Formirovanie gotovnosti k vyboru optimal'nogo stilya povedeniya v sotsial'no – upravlencheskom konflikte // Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2013. № 12-2. s. 402-405.
9. Psikhologiya upravleniya personalom. Posobie dlya spetsialistov, rabotayushchikh s personalom // Pod red. A.V.Batarшева, A.O. Luk'yanova. 2-е изд., испр. М.: Психотерапия. 2007. 624 с.