

Гасанова Земфира Бейдуллаховна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Суворова Елена Валентиновна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Исследование взаимосвязи стратегий поведения в конфликте и эмоционального интеллекта сотрудников в менеджменте

Аннотация. В статье исследуется вопрос взаимосвязи стратегий поведения в конфликте и эмоционального интеллекта у сотрудников организации. Конфликты в профессиональных коллективах являются неизбежным следствием совместной деятельности, а их характер и способы разрешения напрямую влияют на психологический климат, продуктивность команд и инновационный потенциал компании.

Актуальность исследования не вызывает сомнения, так как эмпирические и теоретические исследования последних двух десятилетий последовательно подтверждают наличие устойчивой и содержательной взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта и предпочтением тех или иных стратегий поведения в конфликтных ситуациях в профессиональной среде.

Проведенное теоретическое исследование позволило прийти к следующему выводу: высокий уровень эмоционального интеллекта, обеспечивая лучшую эмоциональную саморегуляцию, понимание мотивов других и эффективную коммуникацию, создает устойчивые предпосылки для выбора конструктивных и интегративных стратегий разрешения конфликтов.

Ключевые слова: стратегии поведения, конфликт, эмоциональный интеллект, бизнес-среда, человеческий капитал, психологический климат, менеджмент.

Gasanova Zemfira Beidullakhovna
Plekhanov Russian State University of Economics
Suvorova Elena Valentinovna
Plekhanov Russian University of Economics

The study of the relationship between strategies of behavior in conflict and the emotional intelligence of employees in management

Annotation. The article examines the relationship between conflict behavior strategies and emotional intelligence among employees of an organization. Conflicts in professional teams are an inevitable consequence of joint activities, and their nature and resolution methods directly affect the psychological climate, team productivity, and the company's innovation potential.

The relevance of the study is beyond doubt, as empirical and theoretical studies of the last two decades have consistently confirmed the existence of a stable and meaningful relationship between the level of development of emotional intelligence and the preference for certain behavioral strategies in conflict situations in a professional environment.

The conducted theoretical research allowed us to come to the following conclusion: a high level of emotional intelligence, providing better emotional self-regulation, understanding the motives of others and effective communication, creates stable prerequisites for choosing constructive and integrative strategies for resolving conflicts.

Keywords: behavioral strategies, conflict, emotional intelligence, business environment, human capital, psychological climate.

Введение. В современных условиях динамичной и высококонкурентной бизнес-среды человеческий капитал становится ключевым источником устойчивого развития организации. Конфликт в профессиональной среде представляет собой объективное и закономерное социально-психологическое явление, детерминированное столкновением несовместимых или противоположно направленных интересов, целей, позиций или ценностных ориентаций субъектов организационного взаимодействия.

Эффективность управления конфликтным процессом выступает определяющим фактором для состояния социально-психологического климата в коллективе, уровня продуктивности трудовой деятельности и инновационного потенциала организации. Мы знаем, что социально-психологический климат организации является важным контекстуальным фактором, влияющим на рабочее поведение и успешность сотрудников. [1, с.94]

Ключевым элементом данного процесса является избираемая индивидом поведенческая стратегия, которая служит интегральным индикатором его личностных свойств, коммуникативной компетентности и степени эмоциональной зрелости.

Теоретико-методологические основания анализа

Термин эмоциональный интеллект прочно вошел в лексикон современной психологии, менеджмента и организационного развития, став ключевым конструктом для объяснения успешности в профессиональной и межличностной сферах. В отличие от традиционного когнитивного интеллекта, который предсказывает успех в академической среде, эмоциональный интеллект рассматривается как критически важный фактор эффективности в социальных взаимодействиях, лидерстве, менеджменте, управлении стрессом и, что особенно значимо для данной работы, в конструктивном разрешении конфликтов.

В современной психологии существует несколько основных моделей эмоционального интеллекта, которые можно разделить на две большие группы: модели способностей и смешанные модели.

Первая модель способностей, разработанная Питером Саловеем, Джоном Мейером и Дэвидом Карузо. Данная модель рассматривает эмоциональный интеллект как совокупность когнитивных способностей по работе с эмоциональной информацией. Она состоит из четырех иерархически организованных ветвей (способность точно распознавать эмоции в мимике, голосе у себя и окружающих, способность направлять и использовать эмоции для улучшения когнитивных процессов, способность понимать причины возникновения эмоций, способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей).

Вторая модель - это смешанные модели, разработанные Дэниелом Гоулманом и Рувен Бар-Оном. Например, модель Гоулмана включает пять ключевых компетенций (самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки).

В современной психологии управления и конфликтологии стратегия поведения в конфликте концептуализируется как система осознанных или частично осознанных действий, направленных на разрешение противоречия, а также как устоявшийся паттерн реагирования в условиях противоборства. Наиболее операциональной и эмпирически верифицированной является двухмерная таксономия стратегий, предложенная Кеннетом Томасом и Ральфом Килменном.

В основе данной модели лежит дихотомия ориентаций участника конфликтного взаимодействия: на достижение собственных целей, что измеряется параметром «напористость», и на сохранение или улучшение межличностных отношений, что измеряется параметром «кооперативность». Комбинация степени выраженности этих двух независимых измерений формирует пять базовых поведенческих стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление.

В поведенческом репертуаре доминируют такие тактики, как применение административного давления, демонстрация формальной или экспертной власти, использование санкций и эмоционального манипулирования. [3, с.121]

Психологическими коррелятами выбора стратегии соперничества выступают высокие показатели по шкалам агрессивности, доминантности, ригидности мышления, а также завышенная или неустойчивая самооценка. В организационном контексте ее применению может способствовать формальный статус власти или авторитарный стиль руководства. Несмотря на кажущуюся оперативную эффективность для достижения локальной цели, систематическое применение данной стратегии ведет к деструкции межличностных отношений, подавлению инициативы и интеллектуального потенциала сотрудников, а также к переходу открытых противоречий в латентную, потенциально более деструктивную фазу.

Сотрудничество – это стратегия, базирующаяся на высокой степени выраженности как напористости, так и кооперативности. Она направлена на поиск интегративного решения, которое полностью удовлетворяет интересы всех вовлеченных сторон. Данная стратегия является наиболее конструктивной и сложной в реализации. Субъект, ориентированный на сотрудничество, переформулирует конфликт из ситуации противостояния в ситуацию совместной проблемы, требующей коллективных усилий для ее разрешения.

Психологическими детерминантами выбора избегания могут служить неуверенность в себе, высокий уровень тревожности, связанный с прямым противостоянием, низкая самооценка, эмоциональное истощение или когнитивная оценка конфликта как бесперспективного и сугубо деструктивного. [4, с.40]

В организационной среде, где институционализированы нормы, ограничивающие открытую экспрессию мнений, избегание может приобретать характер устойчивой поведенческой нормы. Подобная динамика ведет к кумулятивному накоплению неразрешенных противоречий, снижению качества управленческих решений вследствие дефицита критического анализа и к прогрессирующему росту скрытой напряженности в коллективе.

Приспособление (уступчивость) – стратегия, сочетающая низкую напористость с высокой кооперативностью. Ее сущность заключается в сознательном или вынужденном отказе от собственных интересов и целей в пользу интересов оппонента ради сохранения гармонии в отношениях или выхода из конфронтации. Психологическими причинами выбора приспособления выступают выраженная конформность, высокая потребность в социальном принятии, субъективная оценка низкой значимости предмета конфликта для себя, переживание чувства вины или когнитивное признание своей неправоты.

В краткосрочной перспективе приспособление может снизить интенсивность противостояния и сохранить формальный мир. Однако его хроническое использование индивидом ведет к накоплению состояния фрустрации, снижению субъективного качества жизни, потере профессионального авторитета и уважения в коллективе, формированию дезадаптивной ролевой позиции «жертвы» и, как следствие, к высокому риску развития синдрома эмоционального выгорания. [5, с.101]

Таким образом, каждая из пяти стратегий обладает специфической психологической логикой, уникальной мотивационной основой и дифференцированными последствиями для индивидуального и организационного благополучия. Выбор поведенческой стратегии не является статичной личностной чертой, а представляет собой динамичный процесс, обусловленный комплексом ситуативных и диспозиционных факторов.

Среди последних особая роль принадлежит значимости предмета конфликта, балансу ресурсов и власти между сторонами, временным ограничениям и, что составляет фокус настоящего исследования, уровню развития эмоционального интеллекта индивида.

Способность к осознанию и регуляции собственных эмоциональных состояний, а также к точному распознаванию и учету эмоций оппонента в напряженной ситуации,

выступает ключевым психологическим механизмом, обеспечивающим гибкий и адекватный выбор наиболее продуктивной стратегии поведения. Этот механизм позволяет трансформировать потенциально деструктивный конфликт в источник профессионального развития, организационного обучения и синергетического эффекта.

Эмпирические исследования и теоретические разработки последних двух десятилетий последовательно подтверждают наличие устойчивой и содержательной взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта и предпочтением тех или иных стратегий поведения в конфликтных ситуациях в профессиональной среде. Данная взаимосвязь носит не линейный, а комплексный характер, опосредованный ключевыми компонентами эмоционального интеллекта, которые выступают в роли психологических ресурсов, определяющих когнитивную оценку ситуации и поведенческий ответ индивида [6, с.178].

В условиях организационной деятельности, где конфликты часто возникают на фоне высокой когнитивной нагрузки, межфункциональной зависимости и необходимости постоянной кооперации, способность управлять эмоциональной информацией становится критическим навыком. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет сотруднику не просто реагировать на конфликт, но осуществлять его когнитивно-эмоциональную переработку, что расширяет спектр доступных поведенческих альтернатив и смещает выбор в сторону более конструктивных стратегий.

Механизм этой взаимосвязи можно представить через влияние конкретных компетенций эмоционального интеллекта на этапы восприятия и разрешения противоречия (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь компонентов эмоционального интеллекта и предпочтения стратегий поведения в конфликте [7, с.90]

Компонент ЭИ	Влияние на восприятие конфликта	Прогнозируемая стратегия	Механизм связи
Эмоциональная осведомленность	Точная идентификация своих эмоций и их причин, снижение импульсивности.	Сотрудничество, взвешенный компромисс. Снижение аффективного соперничества.	Осознание «триггеров» создает когнитивную паузу для выбора, а не реакции.
Управление эмоциями (саморегуляция)	Контроль деструктивных импульсов, сохранение спокойствия и ясности мышления.	Сотрудничество, компромисс. Снижение избегания (из-за тревоги) и агрессивного соперничества.	Эмоциональная стабильность позволяет оставаться в конструктивном диалоге и направлять энергию на решение.
Эмпатия	Распознавание эмоций и интересов оппонента, понимание его позиции.	Явное предпочтение сотрудничества. Снижение ригидного соперничества и формального приспособления.	Понимание другого трансформирует восприятие с «противника» на «партнера по проблеме».
Навыки отношений	Эффективная коммуникация, активное слушание, управление диалогом, создание доверия.	Эффективное сотрудничество, гибкий компромисс. Контролируемое соперничество (при необходимости).	Коммуникативная компетентность служит поведенческим инструментом для

			реализации кон- структивных страте- гий.
--	--	--	--

Таким образом, сотрудник с развитым эмоциональным интеллектом обладает внутренним инструментарием, который позволяет ему минимизировать деструктивные, основанные на аффекте, стратегии (избегание, приспособление под давлением, агрессивное соперничество), что в итоге благоприятно сказывается на социально-психологическом климате организации.

Вместо этого он склонен выбирать стратегии, требующие эмоциональной и коммуникативной сложности: сотрудничество как «золотой стандарт» разрешения значимых противоречий и компромисс как эффективный инструмент для ситуаций с ограниченными ресурсами. Низкий же уровень эмоционального интеллекта, особенно дефицит саморегуляции и эмпатии, сужает поведенческий репертуар, повышает зависимость от сиюминутных эмоциональных состояний и ведет к предпочтению стратегий избегания или конфронтации, которые в долгосрочной перспективе наносят ущерб как индивидуальному благополучию, так и организационной эффективности. [8, с.91]

Взаимосвязь между производительностью сотрудников организации и социально-психологическим климатом — серьезный вопрос для руководителей и менеджеров, поскольку требует всестороннего понимания значения каждого из используемых показателей оценки. Согласно данным социальной психологии, социально-психологический климат - устойчивое эмоциональное состояние коллектива, в котором находят отражение взаимодействия и деловые отношения внутри коллектива, а также реакция на важные события в окружающей и внутренней среде. [2, с.98]

Заключение

Теоретический анализ позволил установить, что эмоциональный интеллект представляет собой многокомпонентную способность к обработке эмоциональной информации, наиболее релевантной для организационного контекста является его смешанная трактовка, включающая самосознание, саморегуляцию, эмпатию и социальные навыки. Стратегии поведения в конфликте, описываемые в рамках двухмерной модели Томаса-Килменна, имеют психологические основания и последствия.

Таким образом, существует содержательная и опосредованная связь между уровнем развития эмоционального интеллекта и выбором стратегий поведения в профессиональном конфликте. Ключевые компоненты эмоционального интеллекта (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки) выступают психологическими ресурсами, которые способствуют когнитивно-сложной переработке конфликтной ситуации и смещают выбор индивида в сторону конструктивных, просоциальных и интегративных стратегий (сотрудничество, адаптивный компромисс), одновременно снижая вероятность реактивных и деструктивных паттернов поведения (избегание, приспособление, деструктивное соперничество).

Анализ стратегий поведения в конфликте, опирающийся на двухмерную модель К. Томаса и Р. Килменна, показал, что выбор конкретной стратегии (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) детерминирован не только ситуативными факторами, но и индивидуально-психологическими ресурсами личности.

Проведенное теоретическое исследование подтвердило наличие содержательной взаимосвязи: высокий уровень эмоционального интеллекта, обеспечивая лучшую эмоциональную саморегуляцию, понимание мотивов других и эффективную коммуникацию, создает устойчивые предпосылки для выбора конструктивных и интегративных стратегий разрешения противоречий. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния эмоционального интеллекта на другие аспекты организационного поведения.

Список источников

1. Гасанова З. Б. Исследование взаимосвязи психологического климата в коллективе и мотивации достижения успеха у стажеров и штатных сотрудников / З. Б. Гасанова, М. Н. Афтени // Актуальные проблемы психологического знания. -2024. - No 2 (67). - С. 94-104.
2. Гасанова З.Б. Исследование взаимосвязи социально-психологического климата и социально-психологического благополучия сотрудников в организации / З. Б. Гасанова, Арутюнян Э. А // Актуальные проблемы психологического знания. – 2024.- No 3 (68). С. 96-113.
3. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2020. – 576 с.
4. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 576 с.
5. Кашапов, М. М. Взаимосвязь эмоционального интеллекта руководителя и способов разрешения им конфликтов в управленческой деятельности / М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2020. – Т. 26, № 4. – С. 99-105.
6. Леонов, Н. И. Эмоциональный интеллект и медиация: новый ресурс разрешения деловых споров / Н. И. Леонов, М. В. Сорокина // Психология и право. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 178-192.
7. Люсин, Д. В. Современные модели эмоционального интеллекта / Д. В. Люсин, Д. В. Ушаков. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2020. – 176 с.
8. Михальченко, К. А. Корреляция между уровнем эмоционального интеллекта и выбором стратегий поведения в межличностном конфликте / К. А. Михальченко // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2021. – № 5-3. – С. 91-99.

Сведение об авторах

Гасанова Земфира Бейдуллаховна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры политического анализа и социально-психологических процессов ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия.

Суворова Елена Валентиновна, кандидат социологических наук, доцент кафедры политического анализа и социально-психологических процессов ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия.

Information about the authors

Gasanova Zemfira Beidullakhovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian State University of Economics, Moscow, Russia.

Suvorova Elena Valentinovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.