



Пути разрешения конфликтных ситуаций в государственных организациях

*Шакирова Д.М.¹, Миниханова А.Р.¹, Козлова Е.А.¹, Хабибуллина Э.Т.¹,
Баранова В.С.¹, Агзамова А.Т.¹*

¹ Казанский государственный энергетический университет, Казань, Россия

АННОТАЦИЯ:

Проблема разрешения конфликтов в организации особенно актуальна на сегодняшний день. На крупных предприятиях, где работают тысячи людей, неизбежны случаи недопонимания и споров. Особенно во время социальной трансформации, усложнения организационных структур и отношений в организациях. Переход из одного состояния в другое, новаторские и передовые процессы всегда довольно трудны и существенно влияют на эмоциональное состояние человека. Поэтому важно своевременно обнаруживать и пресекать конфликтные ситуации для устранения высокого социально-психологического состояния в коллективе. В данной статье раскрывается смысл понятия «конфликт», выявляются его положительные и отрицательные стороны в организациях. Определяются пути конструктивных выходов из них, объясняются различные способы эффективного управления конфликтом. В реальной жизни порой не так просто установить истинную причину конфликта и не всегда с легкостью удается найти оптимальное решение, чтобы его погасить. Именно для таких случаев полезно знать стили поведения в конфликте, которые могут использовать конкурирующие стороны. Конфликты распространены во всех организациях, некоторые из них могут быть полезны, а другие нести за собой негативные последствия. Люди часто растут и учатся на конфликтах, если же они не являются дисфункциональными. Задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать стратегию разрешения, подходящую для ситуации и вовлеченных людей. Все наши рассуждения будут подкреплены результатами опроса, который прошел среди работников одной из казанских организаций. В заключение делается вывод об основных характеристиках конфликта и методах его предотвращения в условиях организационной деятельности. Данная статья будет полезна организациям, сталкивающимся с конфликтами в их решении.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конфликт, конкурирующие стороны, стили поведения, управление, менеджер, организация, метод К. Томаса.

Settlement of conflicts in government organizations

*Shakirova D.M.¹, Minikhanova A.R.¹, Kozlova E.A.¹, Khabibullina E.T.¹,
Baranova V.S.¹, Agzamova A.T.¹*

¹ Kazan State Power Engineering University, Russia

Введение

Конфликты существуют с древнейших времен, так как возникают в процессе взаимодействия людей. Каждый человек имеет право на свое личное мнение, и часто бывает, что оно отличается от других [3, с. 118] (*Borzieva, 2021, p. 118*).

Актуальность темы «Пути разрешения конфликтных ситуаций в организациях» превалирует на сегодняшний день. Путь становления хороших и доверительных отношений в рабочей среде тернист и труден, в нем всегда имеют, имели и будут иметь место конфликты, которые являются реальным и объективным проявлением противоречий, постоянно существующих в жизни людей. Без конфликтов невозможно дальнейшее развитие человечества. Конфликтные ситуации в большинстве случаев полезны для предприятий. Они стимулируют развитие и сотрудничество в дальнейшем, повышают эффективность работы, позволяют усовершенствовать межличностное общение и обмен информацией, призваны находить неожиданные решения каждодневных недоразумений. Однако не все так гладко, так как конфликты разрушают физическое и психическое здоровье людей. И задача менеджера найти различные способы его надлежащего управления, контролируя дисфункциональные элементы конфликта, облегчая его продуктивные аспекты [9] (*Caputo, Kargina, Pellegrini, 2022*).

ABSTRACT:

The problem of conflict settlement is especially relevant today. At large enterprises where thousands of people work, cases of misunderstandings and disputes are inevitable, especially during social transformation, the complexity of organizational structures and relationships in organizations. The transition from one state to another, innovative and advanced processes are always quite difficult and significantly affect the emotional state of a person. Therefore, it is important to detect and prevent conflict situations in a timely manner in order to eliminate the high socio-psychological state in the team. This article reveals the meaning of the concept of "conflict", identifies its pros and cons. The constructive ways of conflicts' settlement are determined. Various ways of effective conflict management are explained. In real life, it is sometimes not so easy to establish the true cause of the conflict and it is not always easy to find the optimal solution. In such cases it is useful to know the styles of behaviour in a conflict that competing parties can use. Conflicts are common in all organizations, some of them can be useful, while others have negative consequences. People often grow up and learn from conflicts, if they are not dysfunctional. The task of the manager is to choose a resolution strategy suitable for the situation and the people involved. All our arguments will be supported by the results of a survey that took place among the employees of one of the Kazan organizations. The conclusion about the main characteristics of the conflict and methods of its prevention in the conditions of organizational activity is made. This article will be useful for organizations facing conflicts.

KEYWORDS: conflict, competing parties, behavioral styles, management, manager, organization, Thomas Mode Instrument

JEL Classification: M11, M21, M14

Received: 12.05.2022 / **Published:** 30.09.2022

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Shakirova D.M. [dinara.mm@yandex.ru]

CITATION:

Shakirova D.M., Minikhanova A.R., Kozlova E.A., Khabibullina E.T., Baranova V.S., Agzamova A.T. (2022) Puti razresheniya konfliktnykh situatsiy v gosudarstvennykh organizatsiyakh [Settlement of conflicts in government organizations]. *Liderstvo i menedzhment*. 9. (3). – 891–902. doi: 10.18334/lim.9.3.114916

Цель работы – исследовать поведение работников в конфликте, выявить преобладающие стратегии поведения на предприятии во время производственного процесса и определить наиболее эффективный метод управления.

Научная новизна статьи определяется ее целью и задачами, заключающимися в следующем: путем эмпирического исследования показаны природа конфликта в организации, его объективные и субъективные основания, что после позволило нам разработать рекомендации по руководству управлением конфликтами в организации.

Гипотеза исследования заключается в том, что конструктивное управление конфликтом – это форма разрешения конфликта, которая устраняет те недостатки и просчеты в социально-организационной деятельности, вызвавшие его.

Для оценки правильности выбора стратегии поведения работников использовался метод анкетирования, был проведен опрос с последующим анализом.

Термин «конфликт» происходит от латинского «conflictus» (столкновение). Согласно Чарльзу Дарвину, биологические принципы «борьбы за существование» и «выживания наиболее приспособленных» являются причиной конфликтов. Зигмунд Фрейд и другие психологи придерживаются мнения, что врожденный инстинкт агрессии у человека является основной причиной конфликта. Современная психологическая наука определяет конфликт как столкновение взглядов, убеждений, мнений двух или более оппонентов. Участники спора могут обладать противоречивой информацией, иметь разные подходы к решению того или иного вопроса. Не научившись прислушиваться к мнению третьей стороны, часто люди заботятся только об удовлетворении собственного интереса. Особенно сложной становится ситуация, когда чувства не находят выхода, а просто замалчиваются. Образуется так называемый вакуум, через который трудно слышать и понимать друг друга. Конфликт также может возникать внутри индивида, как в ситуациях дилеммы выбора [3, с. 118] (*Borzieva, 2021, p. 118*).

Под конфликтом в организации понимают иерархию межличностных отношений, а именно разногласия, появившиеся на фоне различающихся мнений и взглядов при недостатке ресурсов, которые являлись в данной ситуации необходимыми потребно-

ОБ АВТОРАХ:

Шакирова Динара Марселевна, доцент кафедры «Менеджмент», кандидат социологических наук (dinara.mm@yandex.ru)

Миниханова Алия Рунаровна, студент (minihanova2002@gmail.ru)

Козлова Екатерина Андреевна, студент (katya_kater_kozlova@mail.ru)

Хабибуллина Эльза Тимуровна, студент (habibultim23@gmail.com)

Баранова Вера Сергеевна, студент (v_baranova02@mail.ru)

Агзамова Айгуль Тимуровна, студент (aagzamova2003@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Шакирова Д.М., Миниханова А.Р., Козлова Е.А., Хабибуллина Э.Т., Баранова В.С., Агзамова А.Т. Пути разрешения конфликтных ситуаций в государственных организациях // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 891–902. doi: [10.18334/lim.9.3.114916](https://doi.org/10.18334/lim.9.3.114916)

стями. Такой диссонанс всегда требует рационального разрешения [2, 7] (*Zaichenko, 2022; Todorova, Goh, Weingart, 2022*).

Перейдем к последствиям конфликтных ситуаций. Общее предположение состоит в том, что конфликт имеет тенденцию негативно влиять как на отдельных лиц, так и на организацию в целом [6, 10] (*Ronquillo, Ellis, Toney-Butler, 2021; Turesky, Smith, Turesky, 2020*). Например, представьте себя в напряженной конфликтной ситуации. Если обратить внимание на ваше душевное состояние, то, вероятнее всего, вы напряжены, обеспокоены и не можете сосредоточиться на своей работе. Естественно, в таких ситуациях ваша производительность сказывается отрицательно. Принятые решения могут быть неуместными и неверными. Иногда они могут быть даже непрактичными, необоснованными или иррациональными. Следовательно, конфликт имеет тенденцию снижать эффективность.

Конфликтные ситуации могут не только влиять на работоспособность человека, но и приводить к психосоматическим расстройствам, наносящим ущерб здоровью человека [8] (*Joo, Yoon, Galbraith, 2022*). Так, конфликт приводит к определенному дезадаптированному поведению у людей, пытающихся справиться с ним.

В напряженных конфликтных ситуациях помимо психологических и поведенческих последствий конфликт также оказывает физиологическое влияние на человека [4] (*Zhavoronkova, 2020*). Так, в рабочей среде возникают следующие индивидуальные последствия работников:

- неудовлетворенность работой;
- апатия или безразличие к работе;
- стресс и выгорание;
- саботаж на рабочем месте;
- текучесть кадров;
- замкнутость и сопротивление изменениям;
- снижение обмена информацией и т.д.

Конфликты могут быть положительными. Прогресс и развитие цивилизации, которого мы достигли, до сих пор обусловлены конфликтом между природой и человеком. Конфликт высвобождает энергию, которая может привести к положительным, конструктивным результатам – на всех уровнях человеческой деятельности, при этом имея мотивационную ценность. Они побуждают или заряжают человека энергией для решения ситуации. Вместе с тем успешный выход из конфликта повышает уверенность в себе, неудачные же попытки делают человека более реалистичным и находчивым в поиске лучших альтернатив. Каждая организация сталкивается с внутренними и внешними конфликтами с момента своего создания [5] (*Shichiyakh, Kovalenko, 2021*). Тем не менее организация, которая разрешила свои предыдущие конфликты позитивными и конструктивными способами, впоследствии извлекает пользу из такого опыта. В некоторых случаях она становится лидером отрасли [4] (*Zhavoronkova, 2020*).

Исследователи в области психологии выделяют пять основных моделей поведения в конфликтной ситуации: сотрудничество, компромисс, игнорирование, соперничество и адаптация [1, 6] (*Kotova, Maltseva, Pronina, Stets, 2021; Ronquillo, Ellis, Toney-Butler, 2021*). Рассмотрим подробнее каждый стиль поведения.

1. **Сотрудничество** – самая сложная поведенческая модель, но и самая эффективная. Его цель – поиск решения, отвечающего интересам и потребностям всех сторон конфликта, стремление к достижению беспроеигрышных вариантов. Для этого учитывается вклад каждого и выслушиваются все предложенные варианты. Обсуждения ведутся спокойно и без негативных эмоций. В разговоре для достижения результата используются доказательства, аргументы и убеждения. Этот стиль основан на взаимном уважении и тем самым помогает поддерживать долгосрочные отношения. Отсутствие хотя бы одного фактора делает данную модель поведения неэффективной. К преимуществам можно отнести то, что стороны конфликта довольны результатом, но такая модель занимает много времени. Сроки или производство могут быть отложены до тех пор, пока не будет найдено решение, что может занять много времени, в зависимости от вовлеченных сторон, и может привести к убыткам.

2. **Компромисс** – менее конструктивная форма поведения в конфликте. Стиль все же имеет место, особенно когда необходимо быстро разрядить накопившуюся напряженность и урегулировать споры. Компромисс напоминает «сотрудничество», но выполнен на поверхностном уровне. В чем-то каждый уступает друг другу. Поэтому в результате компромисса частично удовлетворяются интересы сторон. Этот стиль стремится найти золотую середину, где обе стороны наступают на некоторые аспекты своих желаний, чтобы можно было согласовать решение. Данная модель известна как проигрыш-проигрыш, поскольку обеим сторонам придется отказаться от чего-то, чтобы прийти к соглашению по более серьезному вопросу. Компромисс может вызвать негодование, особенно если его слишком часто используют в качестве тактики разрешения конфликта, поэтому используйте его с осторожностью и экономно. Компромисс может подготовить почву для будущего сотрудничества, в котором обе стороны будут чувствовать себя услышанными. Менеджеры часто прибегают к такой модели как к облегчающему соглашению, однако полагаясь на эту технику, они уничтожают доброжелательность своих сотрудников и в будущем будут рассматриваться как неспособные к сотрудничеству.

3. **Игнорирование** характеризуется сознательным или неосознанным уклонением каким-либо образом от выяснения отношений. Человек, выбравший такую стратегию, старается не попадать в неприятные ситуации. Если они возникают, он просто уклоняется от обсуждения спорных решений. Некоторые люди довольно хорошо используют эту модель неосознанно, и это вполне оправданный ход. Игнорирование – это не всегда уход от ответственности или бегство от проблемы. В некоторых случаях эта задержка может быть подходящим решением. Это может быть эффективным стилем разрешения конфликтов, если есть шанс, что период обдумывания будет полезен или

вам нужно больше времени, чтобы рассмотреть вашу позицию по самому конфликту. Однако избегание не должно заменять правильное разрешение. Откладывание конфликта на неопределенный срок может привести к большому количеству конфликтов в будущем. Если менеджер чрезмерно использует уклонение, они могут показаться некомпетентными, так как сотрудники будут думать, что он неспособен справиться с разногласиями.

4. **Соперничество** характерно для большинства людей. Эта модель поведения в конфликтных ситуациях отказывается идти на компромисс и не предполагает уступки другим взглядам или желаниям. Одна сторона твердо стоит на том, что она считает верным решением вопроса и не отступает, пока не добьется своего. Ценятся только свои интересы, потребности других людей не учитываются, а мнения и аргументы просто игнорируются. Соперничающая сторона всячески пытается заставить принять свою точку зрения. Участников конфликта, представляющих оппонента, принятое решение часто не устраивает, и они могут саботировать его или отказаться от отношений. Поэтому соперничество малоэффективно и редко результативно. И в большинстве случаев решения принимаются неверные, потому что чужое мнение не учитывается. Менеджеры, использующие этот стиль, показывают, что они сильны и не отступят от своих принципов. Споры решаются быстро, так как нет места для каких-либо разногласий или дискуссий. Однако менеджеры будут рассматриваться как авторитарные личности. Разрешение конфликтов путем подавления любого инакомыслия не приведет к счастливым, продуктивным сотрудникам. На эту модель не следует сильно полагаться.

5. **Адаптация** – эта стратегия, которая характеризуется отказом от борьбы и собственной позиции. Ситуацию смягчает уступчивость оппонента, который считает, что лучше сохранить отношения, чем ссориться и добиваться правоты. При такой модели поведения конфликт забывается, но рано или поздно он даст о себе знать. В каких случаях лучше идти на уступки? Когда потребности другого человека кажутся более важными, а его переживания в связи с этим очень сильны. Предмет разногласий не является значимым, когда в приоритете стоит поддержание хороших отношений, а не отстаивание своего мнения. Возникает ощущение, что не хватает шансов убедить собеседника в своей правоте. Этот стиль склонен к кооперативности со стороны лиц, принимающих решения, но может привести и к негодованию. Менеджеры могут создать репутацию спокойного человека, и сотрудники будут знать, что они могут высказывать свое мнение о проблемах без репрессий. Но недостатком менеджера является то, что если он использует стиль слишком часто, сотрудники считают его слабым. Использование этой техники не решит никаких проблем значимым образом.

Методы исследования

Существует множество методов управления и изучения конфликтов. Это эксперименты, методы описания и анализа конкретных случаев, интервью, опросы, разного

рода экспертизы, анкетирование, изучение документов, комплексное исследование и наблюдение.

Для изучения межличностного конфликта в группах чаще всего используется традиционный метод социометрии (как правило, в виде опроса) – «Модульный подход к диагностике межличностных конфликтов» А.Я. Ансупова. Опрос включает в себя то, что каждый член коллектива оценивает свое отношение к себе и другим, квалификацию и ответственность каждого работника, качество выполнения им своих должностных обязанностей. Это оценивается по двум шкалам: от -5 до +5 и от 0 до 10 баллов. Например, один из вопросов звучал так: «Сравните важность каждого члена команды с интересами организации и с вашими личными интересами по шкале от 0 до 10». В итоге были выявлены наиболее конфликтные личности коллектива, а также многие другие связывающие характеристики.

Другой распространенной методикой, предназначенной для изучения моделей поведения в конфликтных ситуациях, является тест фрустрации Ф. Розенцвейга. Он состоит из 24 схематических контурных рисунков, на которых два или более человека ведут незаконченный разговор. Испытуемые должны были ответить на заявления людей на фотографиях, которые содержали явные или подразумеваемые обвинения против них. Каждый из полученных ответов оценивается, в соответствии с теорией Розенцвейга, по двум критериям: по направлению реакции (агрессии) и по типу реакции.

Еще один из известных – это опросник К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях». Испытуемому предъявляется 30 пар суждений, каждое из которых отражало поведенческую стратегию. Он выбирает одно из двух суждений, основанных на принципах «обычно я веду себя так» или «я, вероятно, буду вести себя так». Результаты показывают, в какой степени будет выражена каждая модель поведения при конфликте: конкуренция, адаптация, компромисс, избегание и сотрудничество. Это один из самых распространенных методов диагностики поведения человека в конфликтных ситуациях, и одной из причин этого является его доказанная валидность и надежность.

Также существует анкета Ершова А.А., с помощью которой выявляются стратегии поведения руководителей в конфликтных ситуациях, связанных с подчиненными. Ершов выделяет четыре ценностные ориентации, которые реализуются в конфликтных ситуациях: ориентация на работу и ее эффективность, ориентация на себя, ориентация на личностную перспективу и опыт, ориентация на коллегу и авторитет руководства, ориентация на служебное подчинение, ориентация на права и обязанности. Метод состоит из двенадцати конфликтных ситуаций, для которых предлагается четыре решения, которые, в свою очередь, соответствуют четырем направлениям.

Исследование проводилось 18 марта 2022 года в Госалкогольинспекции Республики Татарстан (контролирующий орган исполнительной власти). Общее количество сотрудников в организации – 110. В число респондентов входили 90 работников в воз-

расте 20–59 лет с различным уровнем образования и продолжительностью как общего стажа, так и стажа работы в организации.

Исследование проводилось в несколько этапов. Первый этап включает тестирование по методу К. Томаса (каждый сотрудник организации получает анкету с инструкцией и лист ответов). Второй этап – обработка полученной информации с помощью ключа метода (подсчет количества совпадений с ключом, затем перевод всего в проценты). Третий этап включал опрос, состоящий из 25 открытых и закрытых вопросов. На четвертом этапе на основе обработанных данных создаются таблицы и графики. На заключительном этапе делается вывод о преобладающей стратегии поведения у работников. Определяется наиболее эффективный метод управления.

Результаты исследования и их анализ

Было проведено эмпирическое исследование, и полученные результаты представлены ниже.

Таблица 1

Количество человек, набравших наибольшее количество баллов по каждой из стратегий

	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Кол-во человек	12	19	21	21	17
% рабочих	14%	21%	24%	23%	19%

Источник: составлено авторами.

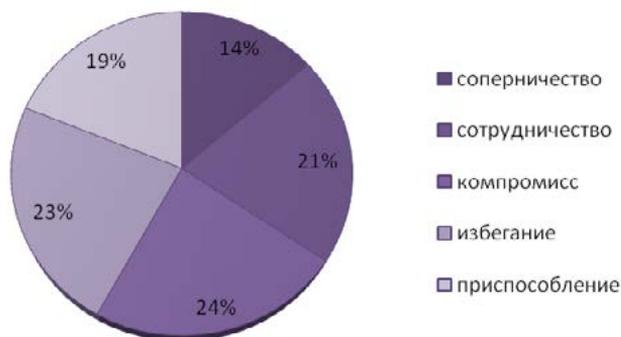


Рисунок 1. Количество человек, набравших наибольшее количество баллов по каждой из стратегий, %

Источник: составлено авторами.

Из полученных результатов видно, что работники прибегают ко всем пяти стилям поведения в конфликтных ситуациях в разном процентном соотношении. Наиболее ярко выражены такие стратегии, как компромисс, избегание и сотрудничество (рис. 1).

Опрошенные склонны откладывать все дела и конфликты на потом либо же готовы пойти на уступки, получив что-либо взамен.

В анкете присутствовал вопрос о том, как часто возникают конфликты в организации. По мнению большинства (48%), они происходят иногда, как видно из *рисунка 2*. При этом всего 5% работников считают, что конфликтные ситуации в их организации встречаются очень часто.



Рисунок 2. Как часто возникают конфликты в организации?

Источник: составлено авторами.

Интересно подметить, что 62% определенно считают себя конфликтной личностью (*рис. 3*).

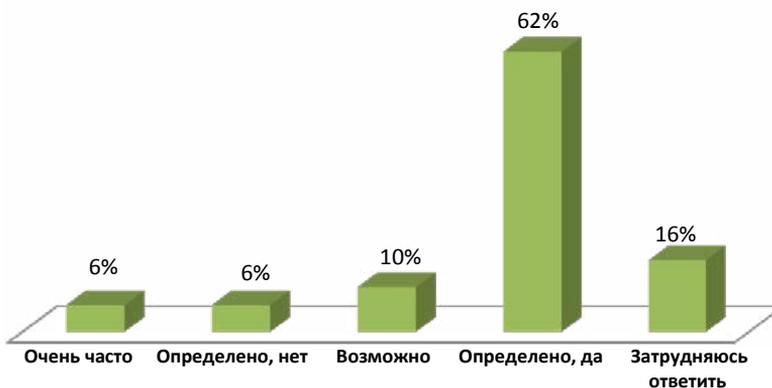


Рисунок 3. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

Источник: составлено авторами.

Работникам в одном из пунктов опроса был задан вопрос о наиболее частых причинах конфликтов в производственной деятельности. Как показывают результаты

(рис. 4), преимущественно разногласия возникают из-за несправедливой оплаты труда – 60%. На втором месте по причине неправильной организации деятельности – 24%.

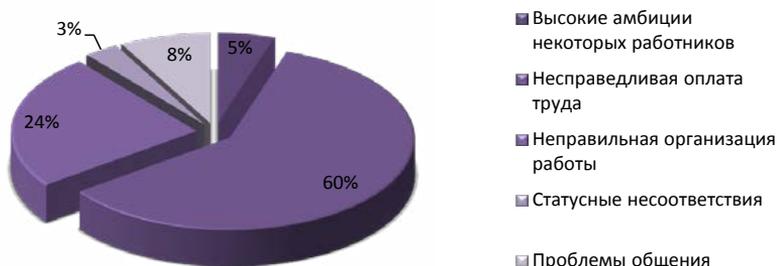


Рисунок 4. Причины возникновения конфликтов
Источник: составлено авторами.

Кроме того, работники могли написать или высказать свои варианты причин, которые встречались в их организации. На появление очагов напряженности в коллективе повлияли несправедливое распределение привилегий, чувство зависти у работников друг к другу и превышение полномочий руководителями. В качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность.

Можно сделать выводы, что производственные конфликты возникают по причинам разногласий относительно процессов производства. Могут зародиться между сотрудниками разных квалификаций или разных социальных категорий. Также трудовые конфликты чаще всего возникают на материальной почве.

Заключение

Возникший конфликт не следует избегать и притворяться, будто ничего не произошло. Со временем напряженность будет нарастать, и конфликтная ситуация будет только усугубляться. Следует разобраться с этими неудобными вопросами как можно скорее, прежде чем проблемы и плохие чувства войдут в повседневную работу. Появление противоречий и разногласий между двумя сотрудниками или же группами сотрудников свидетельствует о том, что пришло время улучшить межведомственную коммуникацию. Разрешение конфликтов требует достаточного количества времени. Каждая конкурирующая сторона должна услышать друг друга. Не нужно монополизировать разговор или контролировать тему, необходимо сосредоточиться на проблеме. Поиск согласия демонстрирует готовность искать точки соприкосновения и строить отношения вокруг этих элементов доверия. Если вы занимаете руководящую должность, иногда может потребоваться посредничество в конфликте на работе.

Данные тестирования и анкетирования позволяют сформулировать следующие советы по управлению и разрешению конфликтов на рабочем месте:

1. Выясните, что является источником конфликта.
2. Найдите безопасное и уединенное место для разговора.
3. Слушайте активно, и пусть каждый скажет свое слово.
4. Исследуйте ситуацию.
5. Определите пути достижения общей цели.
6. Согласуйте наилучшее решение и определите обязанности каждой стороны в разрешении.
7. Оцените текущее состояние дел и определите превентивные стратегии на будущее.

Таким образом, можно резюмировать, что существуют разные модели поведения в конфликтной ситуации, однако наиболее правильной и универсальной не существует. Необходимо адекватно оценивать ситуацию и общаться с оппонентом в зависимости от нее. Вышеизложенные рекомендации позволят усовершенствовать процесс взаимовыгодного сотрудничества организации и сотрудника при выполнении поставленных целей и задач.

ИСТОЧНИКИ:

1. Котова О.В., Мальцева С.М., Пронина Е.Р., Стец А.В. О методах разрешения конфликтных ситуаций в организации // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – № 2(35). – с. 207. – doi: 10.26140/anie-2021-1002-0037.
2. Заиченко Я. В Исследование уровня конфликтности в отделе управления персоналом // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. Москва, 2022. – с. 40–46.– doi: 10.34755/IROK.2022.61.81.008.
3. Борзиева З.М. Конфликт, виды конфликта и этапы его развития // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – с. 118–119.
4. Жаворонкова Т.А. Конфликтология как наука в жизни и органах государственных учреждений // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 6(110). – с. 45.
5. Шичиха Р.А., Коваленко Л.В. К вопросу об эффективности управления трудовыми конфликтами в современных организациях // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 1(42). – с. 296–301. – doi: 10.24412/2304-6139-2021-10927.
6. Ronquillo Y., Ellis V.L., Toney-Butler T.J. Conflict Management. Ncbi.nlm.nih.gov. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470432>.
7. Todorova G., Goh K.T., Weingart L.R. The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management // International Journal of Conflict Management. – 2022. – № 1. – р. 245–272. – doi: 10.1108/IJCSMA-03-2021-0042.
8. Joo B.-K.(B), Yoon S.K., Galbraith D. The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator // Organization Management Journal. – 2022. – doi: 10.1108/OMJ-07-2021-1308.
9. Caputo A., Kargina M., Pellegrini M.M. Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda // International Journal of Conflict Management. – 2022. – doi: 10.1108/IJCSMA-07-2021-0117.

10. Turesky E.F., Smith C.D., Turesky T.K A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support // *Organization Management Journal*. – 2020. – p. 185–206. – doi: 10.1108/OMJ-09-2019-0798.

REFERENCES:

- Borzieva Z.M. (2021). *Konflikt, vidy konfliktov i etapy ego razvitiya* [Conflict, types of conflict and stages of its development]. *The young scientist*. (5(347)). 118–119. (in Russian).
- Caputo A., Kargina M., Pellegrini M.M. (2022). *Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda* *International Journal of Conflict Management*. doi: 10.1108/IJCMA-07-2021-0117.
- Joo B.-K.(B.), Yoon S.K., Galbraith D. (2022). *The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator* *Organization Management Journal*. doi: 10.1108/OMJ-07-2021-1308.
- Kotova O.V., Maltseva S.M., Pronina E.R., Stets A.V. (2021). *O metodakh razresheniya konfliktnykh situatsiy v organizatsii* [About methods of conflict resolution in the organization]. *ASR: Economics and Management*. (2(35)). 207. (in Russian). doi: 10.26140/anie-2021-1002-0037.
- Ronquillo Y., Ellis V.L., Toney-Butler T.J. *Conflict Management* Ncbi.nlm.nih.gov. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470432>
- Shichiyakh R.A., Kovalenko L.V. (2021). *K voprosu ob effektivnosti upravleniya trudovymi konfliktami v sovremennykh organizatsiyakh* [On the issue of the effectiveness of labor conflict management in modern organizations]. *Vestnik Akademii znaniy*. (1(42)). 296–301. (in Russian). doi: 10.24412/2304-6139-2021-10927.
- Todorova G., Goh K.T., Weingart L.R. (2022). *The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management* *International Journal of Conflict Management*. 33 (1). 245–272. doi: 10.1108/IJCMA-03-2021-0042.
- Turesky E.F., Smith C.D., Turesky T.K (2020). *A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support* *Organization Management Journal*. 17 185–206. doi: 10.1108/OMJ-09-2019-0798.
- Zaichenko Ya. V (2022). *Issledovanie urovnya konfliktnosti v otdele upravleniya personalom* [Investigation of the level of conflict in the personnel management department] *Development of science and practice in a globally changing world under conditions of risks*. 40–46. (in Russian). doi: 10.34755/IROK.2022.61.81.008.
- Zhavoronkova T.A. (2020). *Konfliktologiya kak nauka v zhizni i organakh gosudarstvennykh uchrezhdeniy* [Conflictology as a science in the life and bodies of state institutions]. *Modern scientific researches and innovations*. (6(110)). 45. (in Russian).