

*Исследовательская статья*

DOI 10.69540/2949-4079.2025.94.79.008

УДК 159.9.072

## **ВОСПРИЯТИЕ ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА СОТРУДНИКАМИ С РАЗНЫМ УРОВНЕМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*И.В. Герасимова, М.А. Аристов, И.Л. Аристова*

*Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ), Владивосток,  
Россия*

### *Аннотация:*

Представлены результаты исследования восприятия внутригруппового конфликта сотрудниками организации с учетом фактора эмоционального интеллекта. Основной акцент сделан на дифференциации двух типов организационных конфликтов: конфликта задач, вызванного инструментальными разногласиями, и конфликта отношений, связанного с межличностной напряженностью в организационной среде. Цель работы заключалась в том, чтобы выявить, как эмоциональные компетенции сотрудников влияют на субъективную оценку интенсивности этих типов конфликтов. Разработаны и апробированы кейсы с описанием внутригруппового конфликта задач и конфликта отношений. В эмпирической части исследования использованы 4 диагностические методики (включая опросники «ЭМИн» Д.В. Люсина, «TEIQue», шкалы эмпатии В.В. Бойко и IRI) и метод виртуального моделирования конфликтов через кейсы.

Результаты показали, что сотрудники с высоким эмоциональным интеллектом точнее оценивают интенсивность конфликта отношений, но менее чувствительны к градациям конфликта задач. Исключение составляет структурный компонент эмпатии — децентрация (способность учитывать чужую точку зрения): ее высокий уровень коррелирует с более точным распознаванием нюансов в конфликтах задач благодаря стремлению лучше понять позицию другой стороны в конфликте.

Выявлено, что межличностные противоречия во всех группах, независимо от уровня эмоционального интеллекта, воспринимаются как более выраженные, что подтверждает их деструктивный потенциал для рабочего климата. Децентрация выступает ключевым фактором, обеспечивающим объективность в оценке инструментальных конфликтов, так как способствует учету множественных перспектив при анализе задач. Эмоциональный интеллект не показал ожидаемой дифференцирующей роли в восприятии типов конфликтов, что указывает на необходимость учета ситуационных факторов.

Исследование показывает важность дифференцированного подхода к управлению конфликтами в организации. Для разрешения конфликтов задач целесообразно привлекать сотрудников с развитой децентрацией и внутриличностным эмоциональным интеллектом, а для управления конфликтом отношений — специалистов с высоким межличностным эмоциональным интеллектом. Это открывает новые перспективы в конфликтологическом менеджменте.

*Ключевые слова:* организационный конфликт, эмоциональный интеллект, эмпатия, конфликт задач, конфликт отношений, виртуальное моделирование конфликта

*Research article*

## **PERCEPTION OF INTRAGROUP CONFLICT BY EMPLOYEES WITH DIFFERENT LEVELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE**

*I.V. Gerasimova, M.A. Aristov, I.L. Aristova*

*Far Eastern Federal University (FEFU), Vladivostok, Russia*

*Abstract:*

The article presents the results of a study of the perception of intragroup conflict by employees of an organization taking into account the emotional intelligence factor. The main emphasis is placed on differentiating two types of organizational conflicts: task conflict caused by instrumental disagreements and relationship conflict associated with interpersonal tension in the organizational environment. The purpose of the work was to identify how the cognitive and emotional competencies of employees affect the subjective assessment of the intensity of these types of conflicts. Cases describing intragroup task conflict and relationship conflict were developed and tested. In the empirical part four diagnostic methods were used (including the questionnaire by D.V. Lyusin, «TEIQue», V.V. Boyko and IRI empathy scales) and the method of virtual modeling of conflicts through cases.

The results showed that employees with high emotional intelligence more accurately assess the intensity of relationship conflict, but are less sensitive to gradations of task conflict. An exception is the structural component of empathy — decenteration (the ability to take into account someone else's point of view): its high level correlates with a more accurate recognition of nuances in task conflicts due to the desire to better understand the position of the other party in the conflict.

It was revealed that interpersonal contradictions in all groups, regardless of the level of emotional intelligence, are perceived as more pronounced,

which confirms their destructive potential for the working climate. Decentration is a key factor ensuring objectivity in assessing instrumental conflicts, as it helps to take into account multiple perspectives when analyzing tasks. Emotional intelligence did not show the expected differentiating role in the perception of conflict types, which indicates the need to take into account situational factors.

The study shows the importance of a differentiated approach to conflict management in an organization. To resolve task conflicts, it is advisable to involve employees with developed decentration and intrapersonal emotional intelligence, and to manage relationship conflicts — specialists with high interpersonal emotional intelligence. This opens up new prospects in conflict management.

*Keywords:* organizational conflict, emotional intelligence, empathy, task conflict, relationship conflict, virtual conflict simulation

Командная работа в организациях все чаще становится нормой, однако эффективность ее сопряжена со значительными трудностями. Одной из проблем является организационный конфликт, возникающий в результате напряженности между членами команды из-за различных разногласий. При этом конфликт в коллективе может быть связан преимущественно с отношениями, а может быть обусловлен разногласиями по поводу решаемой задачи<sup>65</sup>. Примерами конфликтов в отношениях могут служить конфликты по поводу личных вкусов, ценностей и стиля межличностного общения. Примером конфликта задач является конфликт, связанный с распределением ресурсов. В последние годы в зарубежной литературе все чаще высказывается мнение, что конфликт отношений вредит эффективности команды, тогда как конфликт задач при определенных обстоятельствах может быть полезен для команды<sup>66</sup>.

Первые теоретики конфликтов сосредоточились на негативных последствиях конфликтов в коллективе. Предполагалось, что конфликт мешает работе команды и снижает удовлетворенность сотрудников, поскольку порождает напряжение, антагонизм и отвлекает членов команды от выполнения задачи.

---

<sup>65</sup> De Drew C.K.W., Weingart L.R. Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88. № 4. P. 741—749; Jehn K.A. A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // *Administrative Science Quarterly*. 1995. № 40. P. 256—282.

<sup>66</sup> Lehmann-Willenbrock N. et al. Task and relationship conflict at work // *European Journal of Psychological Assessment*. 2011. Vol. 27 (3). P. 171—178.

Эмпирические данные подтверждают отрицательную связь между конфликтами, производительностью и удовлетворенностью работой команды. Однако Л. Козер и другие исследователи признали, что низкий уровень конфликтов может быть даже полезен<sup>67</sup>. Во время конфликта люди сталкиваются с проблемами, учатся принимать различные точки зрения и проявляют творческий подход. Когда конфликт отсутствует, команда может не осознавать, что имеет место неэффективность ее работы. В ряде исследований было показано, что команды принимали более эффективные решения, когда у их членов до начала обсуждения задачи не было согласия.

Но несмотря на то что разногласия, возникшие до обсуждения задачи, по-видимому, стимулируют качество группового принятия решений, этот положительный эффект быстро сходит на нет при обострении конфликта. Подобные эффекты получили интерпретацию через феномен когнитивной нагрузки. Предполагалось, что при усилении конфликта и повышении возбуждения сотрудников возрастает когнитивная нагрузка, что мешает интеллектуальной гибкости и творческому мышлению. Небольшой конфликт стимулирует процесс командной обработки информации, но по мере усиления конфликта когнитивная обработка затрудняется, и эффективность работы команды, скорее всего, пострадает.

К. Джен разграничила конфликт задач и конфликт отношений и предложила альтернативную точку зрения<sup>68</sup>. Она отмечает, что, хотя конфликт отношений обычно снижает удовлетворенность и мешает выполнению работы, конфликт задач может быть полезен при работе над нестандартными заданиями. Конфликт задач повышает склонность членов группы к тщательному анализу проблем, связанных с выполнением задачи, к глубокой и целенаправленной обработке информации, относящейся к задаче. Это способствует обучению сотрудников и выработке новых творческих идей. Однако рутинные задачи, как правило, имеют стандартные операционные процедуры, и конфликт при их выполнении скорее помешает выполнению этих процедур, чем улучшит их<sup>69</sup>. В целом работы К. Джен позволяют предположить, что конфликт задач может оказывать положительное влияние на эффективность команды<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Козер Л. *Функции социального конфликта* / Пер. с англ. О. Назаровой; под общ. ред. Л.Г. Ионина. М.: «Идея-пресс», «Дом интеллектуальной книги», 2000. 205 с.

<sup>68</sup> Jehn K.A. A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. P. 256—282.

<sup>69</sup> Lehmann-Willenbrock N. et al. Task and Relationship Conflict at Work. P. 171—178.

<sup>70</sup> Simons T.L., Peterson R.S. Task conflict and relationship conflict in top

Т. Саймонс и Р. Петерсон, проанализировав разные исследования, также отметили, что группы, испытывающие конфликт задач, как правило, принимают более качественные решения, поскольку такой конфликт способствует более глубокому когнитивному пониманию рассматриваемого вопроса. Напротив, конфликт отношений ограничивает способность группы к обработке информации, поскольку члены группы тратят время и энергию, концентрируясь друг на друге, а не на решении задач.

Однако есть основания считать, что эти связи имеют более сложный характер, чем предполагается в приведенных выше обзорах. В одних исследованиях отмечаются сильные положительные корреляции между конфликтом задач и эффективностью работы команды, но в других была обнаружена отрицательная корреляция<sup>71</sup> или отсутствие значимой. Некоторые исследователи установили, что как конфликт задач, так и конфликт отношений одинаково отрицательно влияют на удовлетворенность членов команды<sup>72</sup>.

За последние 10—15 лет произошел сдвиг во взгляде на конфликт в организации как на деструктивное событие. Сформировался более оптимистичный взгляд на конфликт как на возможное функциональное явление. Однако, вопреки этому оптимистичному мнению, результаты показывают, что для эффективности работы команды одинаково бывают разрушительны как конфликт задач, так и конфликт отношений.

В целом можно предположить, что конфликт задач благоприятно влияет на производительность, а конфликт отношений — нет. Но есть и другие результаты, которые показывают, что, хотя небольшое количество конфликтов задач и может быть полезным, положительный эффект быстро сходит на нет по мере того, как конфликт становится более интенсивным.

Результаты исследований демонстрируют, что конфликт отношений является более разрушительным, чем конфликт задач, когда речь идет об удовлетворенности членов команды. Конфликт отношений имеет тенденцию быть более эмоциональным, а значит, с большей вероятностью вызовет негативную реакцию. Однако этот вывод указывает на некоторые интересные направления для будущих исследова-

---

management teams: The pivotal role of intragroup trust // *Journal of Applied Psychology*. 2000. № 85. 102—111.

<sup>71</sup> *De Drew C.K.W., Weingart L.R.* Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. P. 741—749.

<sup>72</sup> *Amason A.C., Schweiger D.M.* Resolving the Paradox of conflict strategic decision making and organizational performance // *The International Journal of Conflict Management*. 1994. № 5. P. 239—253.

ний. Известно, что не/удовлетворенность связана с текучестью кадров и поведением работников<sup>73</sup>. В соответствии с этим можно предположить, что конфликт отношений в большей степени, чем конфликт задач, влияет на текучесть кадров, на поведение сотрудников в организации.

Таким образом, внутригрупповые конфликты в организациях представляют значительный интерес с точки зрения науки и запросов практики. С другой стороны, анализ источников по проблеме управления конфликтами показывает важность учета эмоционального интеллекта руководителей и сотрудников для управленческой деятельности<sup>74</sup>.

Это определило цель настоящего исследования — описание особенностей восприятия внутригруппового конфликта сотрудниками с разным уровнем эмоционального интеллекта. Гипотеза исследования — сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта оценивают интенсивность внутригруппового конфликта отношений выше, чем конфликта задач. Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в следующем: анализируется феномен эмоционального интеллекта и его модели; дан обзор работ по проблеме восприятия внутригруппового конфликта и описана роль эмоционального интеллекта как возможного фактора, опосредующего восприятие внутригруппового конфликта, разработаны и подтвердили свою эффективность кейсы для исследования восприятия внутригруппового конфликта.

В исследовании приняли участие 52 человека, однако ответы 6 респондентов из обработки были исключены, так как оказались не заполнены отдельные части анкеты или опросников. В итоге выборку исследования составили 46 сотрудников в возрасте от 20 до 58 лет (средний возраст 32—35), из них 21 мужчина и 25 женщин. 13 человек ответили, что нечасто сталкиваются с конфликтами на работе, 21 человек — не очень часто, и 12 респондентов отметили, что довольно часто сталкиваются на работе с конфликтами.

Для сбора данных использовались следующие методики:

1. Опросник «ЭМИн» Д.В. Люсина.
2. Русскоязычная краткая версия опросника «TEIQue» в адаптации А.А. Панкратова и Д.С. Корниенко (2021).
3. Методика диагностики уровня эмпатических способностей В.В. Бойко.
4. «Многофакторный опросник эмпатии» М. Дэвиса (IRI) в адаптации Т.Д. Карягина и др. (2013).

---

<sup>73</sup> De Drew C.K.W., Weingart L.R. Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. P. 741—749.

<sup>74</sup> Jordan P.J., Ashkanasy N.M., Härtel C.E., Hooper G.S. Workgroup emotional intelligence // Human Resource Management Review. 2002. № 12 (2). P. 195—214.

По средним баллам субъективной оценки выраженности конфликта задач и конфликта отношений можно говорить о том, что респонденты оказались менее чувствительными к степени выраженности конфликта задач и более чувствительны при оценке интенсивного конфликта отношений. В целом полученные результаты подтверждают возможность использования разработанных кейсов в исследовании восприятия внутригруппового конфликта.

Далее данные были обработаны по методике «ЭМИн» Д.В. Люси-на. Имеющиеся в описании методики нормы позволили распределить выборку по степени сформированности показателей эмоционального интеллекта. По шкале межличностного эмоционального интеллекта (МЭИ), которая отражает способность к пониманию эмоций других людей и управлению ими, выборка распределилась следующим образом. В зону низкой степени выраженности межличностного эмоционального интеллекта попали результаты 26 респондентов, 12 респондентов показали среднюю степень, результаты 8 респондентов относятся к высокой степени выраженности показателя. То есть только 6 человек из выборки хорошо понимают и могут управлять эмоциями других людей.

По шкале внутриличностного эмоционального интеллекта (ВЭИ), которая показывает способность к пониманию собственных эмоций и управлению ими, в зону низкой выраженности попали результаты 14 человек, в среднюю — 20 человек и в высокую — 12 человек. Здесь также меньшее количество респондентов хорошо понимают и управляют собственными эмоциями.

По шкале понимания эмоций (ПЭ), которая отражает способность к пониманию своих и чужих эмоций, результаты 25 респондентов относятся к низкой выраженности, 13 — к средней и 8 — к высокой. По шкале управления эмоциями (УЭ), в которой фиксируется способность к управлению своими и чужими эмоциями, результаты 16 респондентов свидетельствуют о низкой сформированности показателя, 20 — о средней и 10 — о высокой выраженности показателя.

Полученные результаты по методике Д.В. Люсина свидетельствуют о том, что все структурные элементы эмоционального интеллекта в выборке сформированы преимущественно на низком и среднем уровне. Высокие показатели эмоционального интеллекта показали меньшее количество респондентов. Это позволяет охарактеризовать выборку как сотрудников, которые в целом могут распознать эмоцию у себя и у другого человека, найти для нее словесное выражение, понять вызвавшие ее причины и возможные следствия, могут контролировать внешнее выражение эмоций и приглушать проявление сильных эмоций. Однако в высокой степени это присуще далеко не всем респондентам.

Далее данные были обработаны по методике «Русскоязычная адаптация краткой версии опросника “TEIQue» (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) К. Петридеса и А. Фернхема (адаптация А.А. Панкратова, Д.С. Корниенко). В модели эмоционального интеллекта данной методики эмоциональный интеллект рассматривается как личностная черта, включающая когнитивные способности, связанные с оперированием эмоциями. Первый фактор получил название «Поддержание отношений», но практически он соответствует внутриличностному эмоциональному интеллекту. Второй фактор был назван авторами «Социальная компетентность». Он соответствует межличностному эмоциональному интеллекту. Также методика позволяет определить общий показатель эмоционального интеллекта.

По общему показателю 11 респондентов попали в зону низкой выраженности, 26 — в зону средней выраженности и 9 человек — в зону высокой выраженности показателя, т. е. в целом им присущи когнитивные способности, связанные с оперированием эмоциями, и они обладают личностными чертами и компетенциями, которые помогают использовать эмоциональный интеллект.

Результаты по шкале поддержания отношений: средне выражены у 34 респондентов, и примерно равное число респондентов — 7 и 5 человек — попали в низкую и высокую зону выраженности. Таким образом, понимание своих эмоций, управление ими и такие личностные черты, как ощущение счастья, оптимизм, низкая импульсивность, ассертивность, необходимые для поддержания межличностных отношений, свойственны большинству исследованных сотрудников.

По шкале социальной компетентности результаты 31 респондента находятся в зоне средней выраженности, 12 человек — в зоне низкой выраженности и 3 человек — в зоне высокой сформированности. Таким образом, можно говорить, что межличностный эмоциональный интеллект, понимание эмоций другого человека и управление ими, а также личностные черты, необходимые для достижения своих целей в деловом общении, сформированы в выборке на среднем уровне.

Перейдем к результатам выборки по методике диагностики уровня эмпатических способностей В.В. Бойко. Кроме суммарного показателя уровня эмпатии в данной ВКР обрабатывались показатели таких шкал методики, как рациональный канал эмпатии, эмоциональный канал эмпатии и интуитивный канал эмпатии. У 40 респондентов эмпатические способности выражены слабо, у 6 человек средне. Высокую сформированность эмпатической способности не продемонстрировал ни один реципиент. Спонтанный интерес к другому человеку, его состоянию, поведению, что составляет сущность рационального канала эмпатии, также в выборке находится на низком и среднем уровне (24 и 17



человек). Высокий показатель у 5 респондентов. Сопереживание и отзывчивость, составляющие эмоциональный канал эмпатии, у 19 человек на низком уровне, у 18 — на среднем и у 9 человек — на высоком уровне развития. Показатели интуитивной эмпатии преимущественно низкие — у 31 респондента, у 9 и 6 респондентов — средние и высокие значения, соответственно. Большинство сотрудников не могут воспринимать партнера и его поведение в условиях дефицита информации, возможно, больше зависят от оценочных стереотипов.

И последними обрабатывались данные по методике «Многофакторный опросник эмпатии» М. Дэвиса (IRI, адаптация Т.Д. Карягина и др.). Из данной методики использованы только результаты по шкале децентрации. Способность встать на точку зрения другого оказалась в выборке более сформированной по сравнению с показателями других шкал методики. Результаты 35 респондентов в средней, 10 — в высокой зоне выраженности, низкая только у 1 человека. Исследованные сотрудники могут отказываться от своей позиции и смотреть на ситуацию глазами другого человека, что является важным качеством в контексте восприятия и управления конфликтом.

Для дальнейшего анализа результатов исследования выборка была разделена на три подгруппы по критерию выраженности эмоционального интеллекта. Деление было осуществлено по совокупности результатов двух методик — «ЭМИн» Д.В. Люсина и русскоязычной адаптации краткой версии опросника «TEIQue», в которой есть общий показатель эмоционального интеллекта. Если показатели по трем из четырех шкал методики Люсина имели высокую выраженность (особенно по шкале «Межличностный эмоциональный интеллект»), то респонденты были отнесены к подгруппе с высокими показателями эмоционального интеллекта. В остальных случаях деление основывалось на результатах адаптации опросника «TEIQue».

По результатам субъективной оценки четырех кейсов был посчитан средний балл выраженности каждого конфликта. Респонденты всех трех подгрупп оказались более чувствительными к выраженному конфликту отношений (3 кейс). Причем самый высокий средний балл получен в подгруппах, чьи показатели эмоционального интеллекта попали в зону средней и высокой выраженности. Это говорит о том, что люди, понимающие свои и чужие эмоции и умеющие управлять эмоциональными состояниями, а также характеризующиеся такими личностными чертами, как низкая импульсивность, ассертивность, самоуважение, тоньше чувствуют напряжение именно в межличностных отношениях, а не напряжение, вызванное разными взглядами на решение стоящей перед ними задачи. Если сотрудники с такими личностными характеристиками окажутся вовлеченными в интенсивный конфликт отношений,

это может приводить к увеличению длительности конфликта, поскольку участники будут заботиться о внутригрупповых отношениях. В подгруппе с низким эмоциональным интеллектом разрыв в оценках оказался менее выраженным, что может говорить о том, что эти сотрудники в целом менее чувствительны к межличностным проблемам и противоречиям. Они могут проще смотреть на конфликты такого рода, не понимая их значимости для всех участников.

Для проверки гипотезы, что существуют различия в восприятии внутригруппового конфликта задач и внутригруппового конфликта отношений у сотрудников с разным уровнем эмоционального интеллекта, был использован критерий Манна—Уитни. Расчет производился с помощью программы IBM SPSS Statistics 26. Сравнивались баллы подгрупп с высокими и низкими показателями эмоционального интеллекта.

Полученные эмпирические значения превышают критические 0,05 и 0,01, что говорит о незначительности различий. Таким образом, основная гипотеза исследования не подтвердилась. В восприятии выраженности внутригруппового конфликта между группами сотрудников с высокими и низкими показателями эмоционального интеллекта значимых различий не обнаружено. Это может объясняться тем, что восприятие внутригруппового конфликта представляет собой сложный феномен, на него воздействуют не только личностные особенности участников, но и разнообразные факторы ситуации.

Однако, когда мы рассчитали критерий Манна—Уитни для каждой из подгрупп отдельно, делая попарное сравнение между кейсами 1 и 2 (конфликт задач высокой и низкой интенсивности) и 3 и 4 (конфликт отношений высокой и низкой интенсивности), для кейсов 3 и 4 во всех трех подгруппах были получены значимые (на уровне 1 % значимости) различия. Это опять говорит о том, что практически все исследованные сотрудники оказались чувствительными к конфликту отношений. Данные результаты согласуются с теоретическими представлениями, что конфликт отношений является более опасным для рабочего контекста. Сотрудники сильнее переживают межличностные разногласия, что может негативно сказываться на климате в группе и замедлять поиск решения проблемы.

По результатам диагностики уровня эмпатических способностей (методика В.В. Бойко) разделить выборку на группы с высокими и низкими баллами по суммарному показателю эмпатии оказалось невозможно, так как ни один респондент не показал высокого суммарного результата. Поэтому было принято решение разделить выборку по показателям рационального и эмоционального канала эмпатии и проверить значимость различий в восприятии конфликта задач и конфликта отношений между этими подгруппами отдельно с использованием коэффи-

циента Манна—Уитни. В подгруппе с высокими показателями по шкале рациональной эмпатии были получены статистически значимые (5 %) различия в восприятии конфликта задач и конфликта отношений. Поскольку различия значимы, можно говорить о тенденции: сотрудники с выраженной рациональной эмпатией оценили конфликт отношений выше, чем конфликт задач. Учитывая, что рациональный канал эмпатии, по Бойко, интерпретируется как направленность внимания эмпатирующего на состояния и проблемы другого человека, этот результат не удивителен.

В подгруппе с низкими показателями рационального канала эмпатии различие в восприятии конфликта задач и конфликта отношений оказалось статистически значимо на уровне 1 %. То есть даже при невыраженном восприятии другого человека и его проблем межличностные разногласия этими респондентами оценены выше, чем разногласия в инструментальном плане.

По шкале эмоционального канала эмпатии при сравнении субъективного оценивания выраженности конфликта задач и конфликта отношений между группами с высокими и низкими показателями значимых различий по коэффициенту Манну—Уитни не выявлено. Возможно, это связано с тем, что эмоциональный канал эмпатии, по Бойко, предполагает способность как бы настраиваться на другого и сопереживать. Можно предположить, что такое вхождение в понимание другого при методе кейсов затруднительно, ситуация воспринимается как искусственная: в этом случае метод кейсов оказался менее эффективным инструментом исследования восприятия выраженности конфликта.

Далее статистической обработке подверглись результаты по шкале децентрации «Многофакторного опросника эмпатии». Децентрация представляет собой когнитивный компонент эмпатии: способность выйти за рамки собственной перспективы, понять мысли, чувства, мотивы и ситуацию другого человека. Сравнение с помощью критерия Манна—Уитни оценки выраженности конфликта задач и конфликта отношений в подгруппах с низкими и высокими показателями по шкале децентрации выявило только одно значимое различие. Респонденты с высокими показателями децентрации оценили выраженность конфликта задач (кейс 1) более высоко (различия значимы на уровне 5 %). Это говорит о том, что респонденты, у которых выражена склонность учитывать точку зрения других людей в повседневной жизни, склонны оценивать выраженность конфликта задач выше по сравнению с теми респондентами, у которых этот навык не развит. Учитывая, что конфликт задач — это, по сути, инструментальный конфликт, который возникает на основе разногласий по поводу целей, задач, ресурсов, он меньше связан с межличностными отношениями. И тогда можно

предположить, что сотрудники с высокими показателями децентрации не ограничиваются только своей позицией в конфликте, активнее стремятся понять точку зрения других субъектов конфликта, что позволяет им лучше замечать противоречия. Таким образом, они в своей оценке конфликта задач как бы учитывают разные перспективы, и это делает субъективно воспринимаемую выраженность конфликта задач выше. В целом это указывает на то, что способность учитывать точку зрения других людей делает человека более чувствительным к расхождениям в целях, методах, ресурсах или представлениях о том, как следует выполнять работу. При этом относительно конфликта отношений различий выявлено не было.

Таким образом, статистическая обработка результатов исследования позволяет сделать следующие выводы.

1. Во всех трех подгруппах респондентов (с низким, средним и высоким эмоциональным интеллектом) наблюдается тенденция более высоко оценивать выраженность конфликта отношений, что может говорить о большей чувствительности сотрудников к напряжению, вызванному межличностными проблемами, а не разными взглядами на проблему. В пользу такого понимания говорит также тот факт, что при сравнении восприятия конфликта отношений высокой и низкой интенсивности во всех трех подгруппах были получены значимые на уровне 1 % различия. Это опять говорит о том, что практически все исследованные сотрудники оказались более чувствительными к конфликту отношений. Данные результаты согласуются с теоретическими представлениями, что конфликт отношений является более опасным для рабочего контекста.

2. Сравнение результатов подгрупп с высокими и низкими показателями эмоционального интеллекта с использованием критерия Манна—Уитни не выявило значимых различий в восприятии конфликта задач и конфликта отношений. Таким образом, основная гипотеза исследования не подтвердилась. Однако такой результат может говорить о важности учета не только личностных характеристик (в частности, эмоционального интеллекта), но и ситуативных факторов протекания конфликта.

3. В подгруппе с высокими показателями по шкале рациональной эмпатии (методика В.В. Бойко) были получены статистически значимые (5 %) различия в восприятии конфликта задач и конфликта отношений. Поскольку различия значительны, можно говорить о тенденции: сотрудники с выраженной рациональной эмпатией оценивают конфликт отношений выше, чем конфликт задач. А в подгруппе с низкими показателями рационального канала эмпатии различие в восприятии конфликта задач и конфликта отношений оказалось статистически

значимо на уровне 1 %, что опять говорит о большей чувствительности респондентов к межличностным противоречиям.

4. Сравнение результатов по шкале децентрации «Многофакторного опросника эмпатии» показало, что респонденты с высокими показателями децентрации оценили выраженный конфликт задач более высоко (различия значимы на уровне 5 %). Можно предположить, что сотрудники с высокими показателями децентрации не ограничиваются только своей позицией в конфликте, но активнее стремятся понять точку зрения других субъектов конфликта, что позволяет им лучше замечать противоречия, связанные с сущностью конфликта.

5. В целом эмпирические данные показали, что сотрудники с высоким эмоциональным интеллектом и эмпатическими способностями точнее оценивают интенсивность конфликта отношений, но хуже различают степень выраженности конфликта задач. Эта закономерность нарушается только в отношении децентрации — она больше работает на учет разных точек зрения в конфликте задач и обеспечивает более тонкую «настройку» на поиск путей решения объективных противоречий.

Можно заключить, что в контексте управления конфликтами в организации следует подходить дифференцированно к конфликтному менеджменту: при управлении конфликтом задач привлекать сотрудников, которые могут более объективно подойти к сути проблемы (высокий внутриличностный интеллект и способность к децентрации), а при менеджменте конфликта отношений — сотрудников с развитым межличностным интеллектом. При конфликте задач надо стараться сделать акцент на содержании противоречий и снижать эмоциональные проявления, а при конфликте отношений необходимо освоить способы снижения межличностного напряжения. Навыки эмпатии и децентрации в совокупности позволяют более взвешенно оценивать рациональную и субъективную составляющие конфликта.

#### *Список литературы*

1. Козер Л. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. Назаровой; под общ. ред. Л.Г. Ионина. М.: «Идея-пресс», «Дом интеллектуальной книги», 2000. 205 с.

2. Amason A.C., Schweiger D.M. Resolving the Paradox of conflict strategic decision making and organizational performance // The International Journal of Conflict Management. 1994. № 5. P. 239—253.

3. De Drew C.K.W., Weingart L.R. Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis // Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88. № 4. P. 741—749.

4. Jehn K.A. A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // *Administrative Science Quarterly*. 1995. № 40. P. 256—282. DOI: 10.2307/2393638. Corpus ID: 145774957

5. Jordan P.J., Ashkanasy N.M., Härtel C.E., Hooper G.S. Workgroup emotional intelligence // *Human Resource Management Review*. 2002. № 12 (2). P. 195—214. DOI: 10.1016/s1053-4822(02)00046-3

6. Lehmann-Willenbrock N. et al. Task and relationship conflict at work // *European Journal of Psychological Assessment*. 2011. Vol. 27 (3). P. 171—178. DOI: 10.1027/1015-5759/a000064

7. Simons T.L., Peterson R.S. Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust // *Journal of Applied Psychology*. 2000. № 85. P. 102—111. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.102

*Сведения об авторах*

*Герасимова Ирина Васильевна*, кандидат психологических наук, доцент департамента психологии и образования ДВФУ. E-mail: [gerasimova.iv@dvfu.ru](mailto:gerasimova.iv@dvfu.ru)

*Аристов Марк Александрович*, студент магистратуры по направлению подготовки «Психология», профиль «Психология менеджмента», ДВФУ. E-mail: [aristov.mal@dvfu.ru](mailto:aristov.mal@dvfu.ru)

*Аристова Ирина Леонидовна*, кандидат психологических наук, доцент департамента психологии и образования ДВФУ. E-mail: [aristova.il@dvfu.ru](mailto:aristova.il@dvfu.ru)

*Information about the authors*

*Gerasimova Irina Vasilievna*, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology and Education, FEFU. E-mail: [gerasimova.iv@dvfu.ru](mailto:gerasimova.iv@dvfu.ru)

*Aristov Mark Alexandrovich*, Master's student, educational program «Psychology», track «Psychology of Management», FEFU. E-mail: [aristov.mal@dvfu.ru](mailto:aristov.mal@dvfu.ru)

*Aristova Irina Leonidovna*, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology and Education, FEFU. E-mail: [aristova.il@dvfu.ru](mailto:aristova.il@dvfu.ru)

Статья поступила в редакцию 24.06.2025; одобрена после рецензирования 24.07.2025; принята к публикации 16.09.2025.