

# РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ (АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ РОЛЕЙ БЕЛБИНА)

*Исследователь Бухарского Международного Университета  
Эшбоев Шохруз Хон Фарходович*

## **Аннотация.**

В статье анализируются психологические механизмы ролевого конфликта в трудовых коллективах на основе ролевой теории и модели командных ролей Белбина. Вначале рассматриваются концепция открытой системы К. Кац и Р. Кана, а также такие понятия, как role conflict, role ambiguity и role overload, раскрывается их влияние на производительность труда, стресс, мотивацию и качество внутриколлективной коммуникации. Далее исследуются девять командных ролей по Белбину — Plant, Shaper, Coordinator, Implementer, Teamworker, Resource Investigator, Monitor Evaluator, Completer Finisher и Specialist — и типичные конфликты между ними (Plant–Implementer, Shaper–Teamworker, Coordinator–Shaper и др.) с психологической точки зрения. На основе подходов Роббинса, Форсайта, Стогдилла, Гоулмана и Денисона обосновывается связь ролевого конфликта с командной эффективностью, результативностью лидерства и организационной культурой. На примере трудовых коллективов Узбекистана отдельно выделены такие культурные факторы, как принцип «старший–младший», неформальное лидерство, конформизм, избегание открытой критики («чувствовать себя неловко»), которые усиливают ролевые противоречия. В статье предлагаются практические рекомендации по снижению ролевого конфликта и оптимизации командной работы посредством диагностики по Белбину, применения инструментов ТКИ и ROCI-II, фасилитации, кооперативного подхода к управлению конфликтами и лидерства, основанного на эмоциональном интеллекте.

**Ключевые слова:** трудовой коллектив, ролевая теория, ролевой конфликт, командные роли Белбина, неопределённость роли, психология

организации, управление конфликтами, эмоциональный интеллект, организационная культура.

## **ROLE CONFLICT IN WORKPLACE TEAMS (AN ANALYSIS BASED ON BELBIN'S TEAM ROLES)**

*Researcher at Bukhara International University  
Shokhruz Khon Farhodovich Eshboyev*

### **Abstract.**

This article explores the psychological mechanisms behind role conflict in workplace teams, drawing on role theory and Belbin's team role model. It begins with an overview of Katz and Kahn's open systems theory and discusses key concepts such as role conflict, role ambiguity, and role overload — highlighting their impact on productivity, stress, motivation, and internal team communication. The paper then examines Belbin's nine team roles — Plant, Shaper, Coordinator, Implementer, Teamworker, Resource Investigator, Monitor Evaluator, Completer Finisher, and Specialist — and typical psychological conflicts between them (e.g., Plant vs. Implementer, Shaper vs. Teamworker, Coordinator vs. Shaper). Drawing on the work of Robbins, Forsyth, Stogdill, Goleman, and Denison, the study links role conflict to team effectiveness, leadership outcomes, and organizational culture. Using examples from Uzbek work environments, it highlights cultural factors such as the “senior–junior” principle, informal leadership, conformity, and the tendency to avoid direct criticism (“feeling awkward”), which intensify role tensions. The article offers practical recommendations for reducing role conflict and improving teamwork through Belbin-based diagnostics, the use of TKI and ROCI-II tools, facilitation techniques, cooperative conflict management, and emotionally intelligent leadership.

**Keywords:** work team, role theory, role conflict, Belbin team roles, role ambiguity, organizational psychology, conflict management, emotional intelligence, organizational culture.

Эффективность трудового коллектива, прежде всего, напрямую зависит от того, насколько чётко каждый сотрудник осознаёт своё место, а также от того, насколько ясно определены его функции, ответственность и ожидаемые результаты деятельности. Многие социально-психологические проблемы, возникающие внутри организации, нередко интерпретируются как межличностные конфликты, однако их истинная причина зачастую кроется в неправильном распределении ролей, размытости границ между ними либо несоответствии между ролевыми ожиданиями, сформированными руководством, и реальным поведением сотрудников. Поэтому при изучении групповых процессов ролевая теория рассматривается как один из ключевых методологических подходов в психологии труда и организационном поведении.

Согласно ролевой теории, каждый сотрудник занимает определённую функциональную позицию в организационной системе, и в отношении этой позиции существуют ролевые ожидания, формируемые другими членами коллектива, требования роли, устанавливаемые руководством, а также реальное ролевое поведение, которое проявляет человек в процессе выполнения своих обязанностей. Если ролевые ожидания неопределённые или противоречивы, у сотрудника возникает несогласованность в исполнении задач, что углубляет конфликты внутри коллектива. Особенно в современных организациях, где межотдельные взаимодействия являются интенсивными, эффективность сотрудничества между ролями во многом определяется тем, насколько чётко каждый работник понимает и принимает свою роль.

Кроме того, нечеткое распределение ролей в трудовом коллективе, размытость зон ответственности или возложение на одного сотрудника нескольких несовместимых задач усиливает такие психологические состояния, как *role ambiguity* (ролевая неопределённость), *role conflict*

(ролевой конфликт) и *role overload* (ролевая перегрузка). Эти состояния, в свою очередь, вызывают стресс, снижение мотивации, нарушения в коммуникации, замедление процесса принятия решений и ухудшение общего социально-психологического климата в коллективе. Следовательно, чёткое определение ролей является важным фактором не только организационной эффективности, но и психологической устойчивости коллектива.

Одним из наиболее часто наблюдаемых явлений в повседневной управленческой практике является ситуация, когда члены коллектива стремятся взять на себя одну и ту же задачу или, наоборот, стараются переложить важные обязанности друг на друга. Подобные случаи являются прямым признаком неясности в распределении ролей. Поэтому, каким бы сильными ни были лидерские качества руководителя, управленческая культура и система коммуникации в организации, при отсутствии чётко определённых ролей внутри коллектива неизбежно формируются скрытые противоречия, которые со временем могут перерасти в открытые конфликты. Ролевая теория как раз объясняет внутренние механизмы этих процессов и помогает выявить психологические факторы, необходимые для согласованной и эффективной работы команды.

Классическая модель Каца и Кана рассматривает организацию как открытую систему и подчёркивает, что каждый сотрудник выполняет в этой системе определённую роль, которая регулируется ролевыми ожиданиями, формируемыми другими членами коллектива, а также ролевыми требованиями, устанавливаемыми руководством<sup>1</sup>. Согласно данному подходу, роль сотрудника не ограничивается лишь его должностной инструкцией; напротив, роль представляет собой широкое системное понятие, включающее в себя неформальные ожидания, возникающие в процессе межличностного взаимодействия, социальные сигналы, формирующиеся в коммуникации внутри коллектива, а также стандарты поведения, задаваемые организационной культурой. Поэтому чёткое

---

<sup>1</sup> Katz, D., Kahn, R. L. The Social Psychology of Organizations. — New York: Wiley, 1978. — 838 p.

определение роли является основой командного равновесия, устойчивого взаимодействия и эффективного трудового процесса.

Несоответствие между ролевыми требованиями и фактическим поведением сотрудника закономерно приводит к возникновению *role conflict* (ролевого конфликта) и *role ambiguity* (неопределённости роли). Ролевой конфликт чаще всего формируется тогда, когда к работнику поступают взаимоисключающие ожидания из разных источников, тогда как ролевую неопределённость провоцируют неясные границы обязанностей, размытые полномочия, неопределённые зоны ответственности или недостаточно описанные рабочие процессы. Особенно проблемной ситуация становится в тех случаях, когда неопределённость роли достигает высокого уровня: сотруднику становится сложно очертить рамки своих функций, он не может дать чёткий ответ на вопрос «кто за что отвечает?»<sup>2</sup>. В итоге сотрудник начинает испытывать состояние неопределённости, внутренней нестабильности и утраты уверенности, что негативно отражается на его индивидуальной эффективности.

Длительно сохраняющаяся неопределённость роли приводит к функциональным сбоям в работе команды, возникновению ситуаций перекладывания ответственности, нарушению коммуникационных цепочек и росту уровня стресса. В подобных условиях членам коллектива становится всё труднее согласовывать действия, в выполнении задач появляются дублирование или, наоборот, пробелы, а командное доверие заметно ослабевает. Именно поэтому модель Каца и Кана подчёркивает исключительную важность чёткого определения ролей для устойчивости группы, эффективного управления организационным поведением и профилактики конфликтов<sup>3</sup>. Чем яснее структурированы роли, тем выше уровень взаимодействия, мотивации, взаимной поддержки и распределённой ответственности внутри коллектива. Системная определённость ролей в

<sup>2</sup> Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. Role Conflict and Role Ambiguity: A Conceptual Critique // *Administrative Science Quarterly*. — 1970. — Vol. 15, No. 2. — P. 150–163.

<sup>3</sup> Katz, D., Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. — New York: Wiley, 1978. — 838 p.

организации выступает не только индикатором эффективности, но и считается одним из наиболее действенных психологических механизмов предотвращения конфликтов.

Ролевые конфликты (см. рис. 1) проявляются в различных формах, и каждая из них по-своему влияет на психологическое состояние сотрудника, его участие в трудовом процессе и общую функциональность команды.



— Интерролевой конфликт возникает тогда, когда сотрудник одновременно выполняет две или более роли, которые трудно совместимы между собой.

Рисунок 1. Ролевые конфликты

Например, если руководителю приходится одновременно быть лидером команды и техническим исполнителем, столкновение требований по времени, ресурсам и ожиданиям усиливает ролевое напряжение.

— Инtrarолевой конфликт появляется в случаях, когда в пределах одной роли работнику предъявляются противоречивые требования из разных источников. В такой ситуации человек пытается удовлетворить две разные системы ожиданий в рамках одной должности, что приводит к психологическому дискомфорту и функциональным трудностям. Например, один руководитель настаивает на максимальной скорости, тогда как другой требует предельной точности.

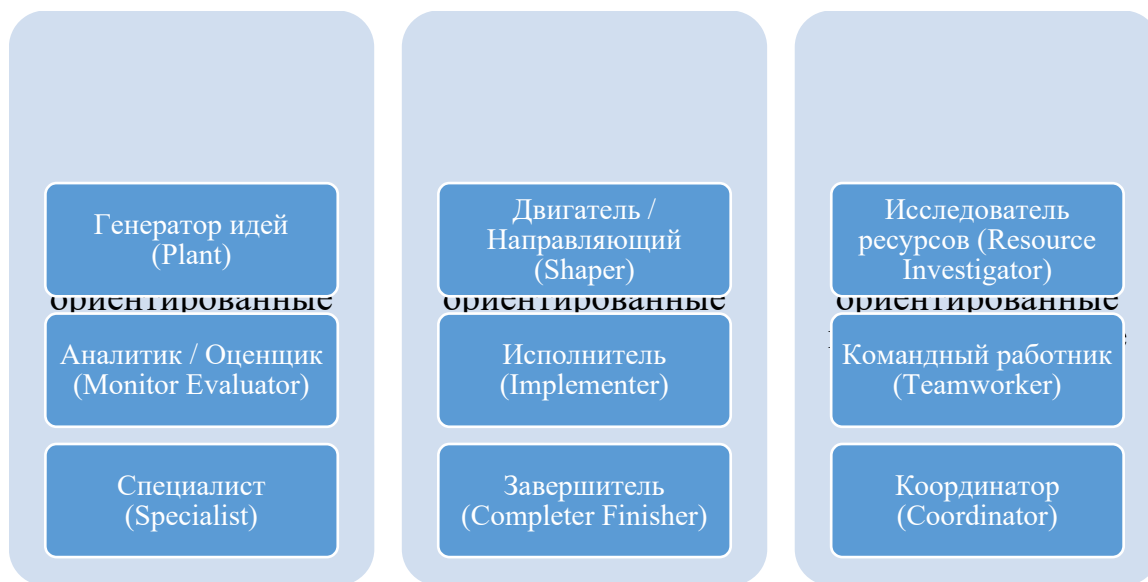
— Конфликт «личность—роль» (person–role conflict) формируется тогда, когда индивидуальные ценности, темперамент, компетенции или личностные особенности сотрудника не совпадают с требованиями возложенной на него роли. Так, интроверту может быть сложно выполнять обязанности, связанные с интенсивным межличностным взаимодействием, либо работнику могут поручить задачи, противоречащие его ценностям.

— Ролевая перегрузка (role overload) возникает, когда объём возложенных обязанностей превышает физические или психологические

возможности сотрудника. В этом случае человек испытывает чувство «неуспевания», что приводит к стрессу, утомлению и резкому снижению мотивации<sup>4</sup>.

Эти четыре вида ролевых конфликтов негативно отражаются не только на индивидуальной эффективности сотрудника, но и подрывают общую устойчивость коллектива, ослабляют доверие между членами команды, затрудняют коммуникацию и нарушают ритм рабочей деятельности.

В условиях современных трудовых коллективов особое значение приобретает модель командных ролей Белбина, разработанная Мередитом Белбиным. Данная концепция объясняет эффективность команды не только через должностные обязанности и технические навыки, но прежде всего через психологические поведенческие паттерны её участников. По мнению Белбина, вклад каждого сотрудника в совместную деятельность определяется его естественным стилем мышления, особенностями коммуникации и тем, какую роль он занимает в группе. На этой основе исследователь выделяет девять ролей, которые являются ключевыми для продуктивной командной работы (см. рис. 2).



**Рисунок 2. Модель командных ролей Белбина — 3 основные**

<sup>4</sup> Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. Role Conflict and Role Ambiguity: A Conceptual Critique // Administrative Science Quarterly. — 1970. — Vol. 15, No. 2. — P. 150–163.

Plant (Генератор идей) — творческий участник команды, генерирующий новые концепции и предлагающий инновационные решения, однако иногда может упускать важные детали.

Shaper (Двигатель / Направляющий) — энергичный и напористый член команды, который продвигает её вперёд, быстро принимает решения под давлением и задаёт динамику, но порой проявляет излишнюю резкость.

Coordinator (Координатор) — естественный лидер, объединяющий команду, грамотно распределяющий задачи и определяющий стратегическое направление работы.

Implementer (Исполнитель) — участник, обеспечивающий практическую реализацию идей благодаря дисциплине, структурированности и ориентации на результат; однако может медленно адаптироваться к изменениям.

Teamworker (Командный работник) — поддерживающий член команды, который отвечает за психологический климат, проявляет дипломатичность, гибкость и помогает сглаживать конфликты, хотя иногда может сомневаться при принятии решений.

Resource Investigator (Исследователь ресурсов) — оптимистичный, инициативный участник, который ищет внешние возможности, устанавливает новые связи и контакты; при этом иногда может не доводить начатое до конца.

Monitor Evaluator (Аналитик / Оценщик) — объективный анализатор, логичный и стратегичный мыслитель, который способен трезво оценивать идеи, хотя его сдержанность может восприниматься как холодность.

Completer Finisher (Завершитель) — внимательный к деталям и крайне ответственный член команды, который следит за качеством и доведением задач до идеального результата; однако чрезмерный перфекционизм нередко становится источником стресса.



Specialist (Специалист) — эксперт с глубокой профессиональной подготовкой, который привносит в команду уникальные знания и компетенции, но обычно действует в узкой области<sup>5</sup>.

Согласованное взаимодействие этих ролей обеспечивает функциональную устойчивость команды, её внутреннюю гармонию и высокую эффективность. В то время как несоответствие или дисбаланс между ролями закономерно ведёт к усилению ролевых конфликтов.

В своих исследованиях Роббинс подчёркивает, что усиление ролевой неопределённости и ролевого конфликта внутри коллектива приводит к заметному снижению производительности сотрудников, дезорганизации коммуникационных процессов и ослаблению мотивации. В командах, где отсутствует ясность ролей, работники не могут получить ответ на ключевые вопросы: «кто за что отвечает?», «какое подразделение должно выполнять эту задачу?», «кто несёт ответственность за результат?». Вследствие этого возрастает количество разрывов между задачами, появляются дублирование функций, хаотичность в выполнении работ и трудности координации.

По мнению Роббинса, ролевой конфликт подрывает не только функциональную эффективность, но и психологическое благополучие работников: необходимость действовать под давлением противоречивых требований вызывает у сотрудника выражённое эмоциональное напряжение и внутренний стресс<sup>6</sup>.

Концепция групповой динамики Форсайта позволяет ещё глубже раскрыть данный процесс. Согласно его подходу, чёткое определение ролей в команде является ключевым условием формирования доверия, сотрудничества и взаимной поддержки. В коллективах, где роли структурированы и ясно распределены, участники не дублируют функции друг друга, зоны ответственности не пересекаются, и команда функционирует как единая согласованная система.

<sup>5</sup> Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. — 256 p.

<sup>6</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. — New Jersey: Pearson Education, 2017. — 752 p.

Форсайт подчёркивает, что высокий уровень ролевой определённости способствует внутренней стабильности и повышает качество коммуникации, что, в свою очередь, оказывает прямое влияние на общую эффективность групповой деятельности<sup>7</sup>.

Исследования Стогдилла в области лидерства научно доказывают, что грамотное распределение ролей внутри коллектива является решающим фактором эффективности руководителя. В его концепции задача лидера состоит не только в постановке задач, но и в выявлении степени согласованности или противоречивости ролей внутри команды, рациональном распределении ресурсов и управлении психологическим климатом группы.

Когда ролевое распределение нарушено, результативность лидерства резко падает: команда фрагментируется, процесс принятия решений замедляется, а уровень конфликтности возрастает<sup>8</sup>. Тем самым Стогдилл подчёркивает, что успех руководителя во многом определяется тем, насколько сбалансированы роли внутри коллектива.

Эти три ключевые теоретические подхода приводят к единому выводу: ролевой конфликт является одним из наиболее значимых психологических механизмов, снижающих эффективность команды. В коллективах, где роли чётко определены, формируются доверие, взаимная поддержка и конструктивное взаимодействие; напротив, в группах с размытыми ролевыми границами усиливаются напряжённость, стресс и организационная нестабильность.

В целом, ясное распределение ролей в трудовом коллективе, закрепление границ ответственности и размещение сотрудников на тех позициях, которые соответствуют их личным и профессиональным особенностям, имеет решающее значение для психологической устойчивости и организационной результативности. В командах, где каждый участник

---

<sup>7</sup> Forsyth, D. R. Group Dynamics. — Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2014. — 720 p.

<sup>8</sup> Bass, B. M. Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. — New York: The Free Press, 1981. — 856 p.

хорошо понимает своё место, функции и обязанности, рабочий процесс становится более согласованным, количество недопониманий сокращается, а качество кооперации возрастает. Наоборот, в условиях ролевой неопределённости возрастает риск конфликтов, избегание ответственности, перекладывание задач, скрытая конкуренция и снижение уровня доверия — всё это. Поэтому анализ ролевого конфликта представляет собой не просто теоретическое понятие, а один из ключевых диагностических инструментов в практическом управлении и развитии команды. Выявление того, в каких точках возникают ролевые противоречия и неопределённость, позволяет определить корневые причины реальных проблем в рабочем процессе, устранить их и сформировать устойчивую, сбалансированную организационную среду. На основе такого анализа организация может пересмотреть распределение ролей, перестроить систему лидерства, укрепить командное взаимодействие и восстановить психологическое равновесие между сотрудниками.

Чёткая структуризация ролей способствует не только предотвращению конфликтов, но и повышает внутреннюю мотивацию работников, укрепляет доверие внутри коллектива и обеспечивает более рациональное использование организационных ресурсов. Именно поэтому изучение и управление ролевым конфликтом является важным практическим инструментом для устойчивого развития организации и достижения её стратегических целей.

Несмотря на то что возникновение ролевых конфликтов в трудовых коллективах обусловлено множеством факторов, модель командных ролей Белбина, разработанная Мередитом Белбином, считается одним из наиболее эффективных подходов для выявления психологических источников таких противоречий. Девять ролей, предложенных Белбиным, позволяют определить, какие поведенческие паттерны и психологические тенденции доминируют в команде.

Характер этих ролей, их взаимодополняемость или, напротив, несовместимость напрямую влияет на степень устойчивости группы либо на вероятность возникновения конфликтов<sup>9</sup>. В связи с этим модель Белбина служит важной психологической основой для детального анализа механизмов формирования ролевых противоречий внутри коллектива.

Модель Белбина наглядно демонстрирует, каким образом командные роли могут взаимно дополнять друг друга или, наоборот, вступать в противоречие. Например, конфликт между ролями Plant и Implementer обусловлен психологическим расхождением между творческим мышлением и структурированным подходом. Plant склонен предлагать нестандартные, креативные и иногда радикальные идеи, тогда как Implementer предпочитает порядок, чёткость, стабильность и ориентацию на реальные возможности. В результате между концепцией и практическим выполнением формируется естественное психологическое напряжение.

Ещё один широко распространённый тип противоречий наблюдается между ролями Shaper и Teamworker. Shaper продвигает команду вперёд, акцентируя внимание на скорости, давлении и достижении результата. Teamworker, напротив, ориентируется на мягкость, дипломатию и поддержание психологического баланса в группе. Такой контраст приводит к тому, что один участник склонен усиливать динамику и требовательность, тогда как другой стремится смягчить взаимодействие, что неизбежно создаёт повышенное эмоциональное напряжение внутри команды<sup>10</sup>.

Конфликт между ролями Coordinator и Shaper в большей степени связан с контролем над лидерской позицией. Coordinator предпочитает делегировать стратегические решения и выстраивать работу через распределение полномочий, тогда как Shaper стремится продвигать собственную сильную позицию и оказывать прямое воздействие на команду. Такое расхождение

---

<sup>9</sup> Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. — 256 p.

<sup>10</sup> Forsyth, D. R. Group Dynamics. — Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2014. — 720 p.

усиливает внутреннюю конкуренцию за «приоритет лидерства» и может привести к напряжённости в вопросах управления.

Конфликты резко обостряются в тех случаях, когда в команде роли распределены неясно, границы обязанностей не определены или зоны ответственности накладываются друг на друга. По мнению Роббинса, усиление ролевой неопределённости (role ambiguity) и ролевого конфликта (role conflict) приводит к снижению общей функциональности команды, нарушениям в коммуникации и росту психологического напряжения<sup>11</sup>.

Когда Plant стремится предложить новые идеи, Monitor Evaluator может подвергнуть их жёсткой критике; когда Resource Investigator пытается привести внешние возможности, Completer Finisher нередко считает их рискованными; а Implementer — отвергать как недостаточно практичные. Подобные взаимодействия являются типичными механизмами в тех командах, где распределение ролей ещё не сформировано должным образом.

Ролевой конфликт наносит ущерб не только функциональному взаимодействию, но и психологическому состоянию коллектива. Исследования Риццо, Хауса и Лиртцмана показывают, что ролевая неопределённость резко повышает уровень стресса, снижает психологическую гибкость сотрудника и приводит к падению продуктивности труда<sup>12</sup>.

Согласно Роббинсу, в коллективах, где присутствует ролевой конфликт, наблюдается снижение мотивации, утрата инициативы, формирование пассивного поведения у сотрудников, а также ухудшение качества коммуникации.

Форсайт подчёркивает, что одним из социальных последствий ролевого конфликта является усиление недоверия внутри коллектива и формирование скрытой конкуренции между его участниками. Длительно продолжающиеся противоречия, по его мнению, неизбежно приводят к росту эмоционального

<sup>11</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. — New Jersey: Pearson Education, 2017. — 752 p.

<sup>12</sup> Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. Role Conflict and Role Ambiguity: A Conceptual Critique // Administrative Science Quarterly. — 1970. — Vol. 15, No. 2. — P. 150–163.

истощения (emotional burnout) и значительному ослаблению психологической устойчивости сотрудников.<sup>13</sup>

Трудовые коллективы Узбекистана обладают уникальными историческими, социальными и культурными особенностями, которые напрямую влияют на формирование как формальных, так и неформальных ролей внутри команды. Несмотря на то что во многих организациях должностные инструкции и служебные обязанности прописаны достаточно чётко, на практике именно неформальные роли зачастую оказываются более значимыми. Эти роли возникают не вследствие нормативных документов, а на основе внутренних социальных отношений, национального менталитета и традиционных ценностей, присущих коллективу.

Во-первых, в трудовых коллективах Узбекистана ярко выражена модель коммуникации, основанная на принципе «катта–кичик» (старший–младший). В таких условиях социальная дистанция формируется в зависимости от возраста, опыта или авторитета в организации, и распределение ролей определяется не столько формальными должностными функциями, сколько социальным статусом. В результате реальная роль сотрудника проистекает не из его официальной позиции, а из неформального положения «старшего» или «младшего» внутри коллектива. Это ведёт к несоответствию ролей, ролевой неопределённости и усилению скрытых конфликтов.

Во-вторых, во многих локальных организациях руководители склонны брать на себя практически все задачи. Подобная культурная модель — «всё выполняет один человек» — приводит к нарушению формального распределения ролей, формированию у сотрудников пассивных ожиданий и дальнейшему углублению ролевых противоречий. В подобных условиях конфликт между ролями Coordinator и Shaper усиливается естественным образом: руководитель, обладая выраженными качествами Shaper, стремится ускорить все процессы, однако из-за недостаточной ролевой

---

<sup>13</sup> Forsyth, D. R. Group Dynamics. — Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2014. — 720 p.

самостоятельности команды большая часть нагрузки вновь концентрируется на нём.

В-третьих, для узбекских трудовых коллективов характерен высокий уровень конформизма. Сотрудники чаще предпочитают адаптироваться к группе, чем открыто выражать собственное мнение. В такой ситуации конфликты Plant—Implementer или Plant—Monitor Evaluator проявляются не в прямой форме, а в виде скрытого психологического напряжения. Чтобы избежать критики, команда может молчаливо согласиться с идеями Plant, однако впоследствии отказаться от их практической реализации — это типичное проявление пассивного сопротивления.

В-четвёртых, влияние неформальных лидеров во многих коллективах оказывается сильнее, чем авторитет официального руководителя. Наличие таких лидеров усложняет внутреннюю иерархию группы, усиливая соперничество и властные противоречия между ролями Coordinator—Shaper, Coordinator—Resource Investigator и другими. В результате ролевые конфликты приобретают многоуровневый и многослойный характер.

В-пятых, из-за культурных установок «не ставить в неловкое положение» или «не создавать неудобства» культура открытого обсуждения развита слабо. Вследствие этого сотрудники нередко не могут отказаться от ролей, которые им не подходят или которые предполагают чрезмерную нагрузку, поскольку такое поведение воспринимается как дискомфорт для других. Это усиливает проявления ролевой перегрузки (role overload) и конфликта «личность—роль» (person—role conflict), однако данные проблемы часто остаются невыраженными вовремя и постепенно превращаются в глубокие внутренние противоречия внутри команды.

Ещё одной характерной особенностью ролевых конфликтов в узбекских трудовых коллективах является то, что, несмотря на наличие чётко прописанных формальных ролей и должностных инструкций, на практике сотрудники чаще руководствуются традиционным, неформальным



распределением обязанностей. Иначе говоря, реальное распределение ролей в рабочем процессе формируется не столько официальной системой, сколько внутренними социальными механизмами самой группы. В результате столкновение формальной и неформальной ролей становится одним из ключевых источников ролевого конфликта.

Поэтому в условиях Узбекистана анализ ролевых противоречий требует учёта не только психологических ролей по Белбину, но и таких факторов, как организационная культура, стиль руководства, неформальные социальные нормы, вертикальная субординация, национальные ценности и тенденции коллективизма. Все эти элементы играют важную роль в понимании того, как формируется конфликт, в какой форме он проявляется и какими методами его можно эффективно управлять.

Для уменьшения ролевых конфликтов в трудовых коллективах и обеспечения функциональной стабильности команды особое значение имеет реконфигурация ролей и практические управленческие меры, основанные на модели Белбина. Поскольку у каждого сотрудника существуют собственные поведенческие паттерны, когнитивные предпочтения и коммуникативные стили, корректное определение ролей и их адекватное распределение внутри группы является ключевым этапом формирования психологического баланса команды.

В первую очередь необходимо провести комплексную диагностику состава коллектива по ролям Белбина, то есть объединить самооценку сотрудников (SPI), наблюдательные оценки коллег (Observer Assessment) и анализ реальных рабочих процессов, чтобы составить «ролевую карту» команды. Такая карта наглядно выявляет существующие дисбалансы — чрезмерную представленность одних ролей или, напротив, полное отсутствие других.

Как подчёркивает Белбин, естественные психологические противоречия между отдельными ролевыми парами могут напрямую влиять на



функциональную устойчивость команды. Например, в дуэте Plant и Implementer ярко проявляется конфликт между творческим мышлением и структурированным подходом: Plant выдвигает нестандартные, новаторские идеи, тогда как Implementer настаивает на их адаптации к реальным операционным процессам.

Аналогичным образом быстрый, напористый стиль Shaper может противоречить гибкому и мягко-дипломатичному подходу Teamworker. Конфликт между ролями Coordinator и Shaper, в свою очередь, чаще всего связан с внутренним соперничеством за лидерское влияние, что отражается на качестве стратегических решений внутри команды.

Поэтому перераспределение ролей, адаптация задач и обеспечение соответствия «личность–роль» существенно снижает уровень ролевых конфликтов<sup>14</sup>. В долгосрочной перспективе такой подход укрепляет принцип «правильный человек — на правильной роли», уменьшает избыточное эмоциональное напряжение внутри команды и позволяет каждому участнику работать в соответствии со своим естественным потенциалом.

Особенно высокая эффективность достигается тогда, когда при определении роли учитываются сильные стороны сотрудника, его тип темперамента (например, различия между интровертом и экстравертом), стиль работы и индивидуальные компетенции. В этом случае общая результативность команды возрастает многократно.

Таким образом, модель Белбина позволяет гармонизировать распределение ролей не только на основе психологических критериев, но и в соответствии с реальными организационными потребностями.

Эффективное управление ролевыми конфликтами невозможно без применения современных инструментов конфликт-менеджмента, поскольку такие подходы позволяют выявить причины возникновения противоречий на психологическом, организационном и коммуникативном уровнях.

---

<sup>14</sup> Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. — 256 p.

Использование модели Томаса–Килманна помогает определить индивидуальную реакцию сотрудников на конфликт — будь то компромисс, конкуренция, приспособление, избегание или сотрудничество — и тем самым выбрать наиболее подходящую стратегию управления ситуацией.

Модель ТКИ также демонстрирует, какой именно поведенческий механизм лежит в основе ролевого конфликта: например, Shaper чаще вступает в противоборство, используя стратегию конкуренции, тогда как Teamworker склонен к приспособлению или сотрудничеству. Понимание этих различий является критически важным для руководителя, поскольку позволяет ему подобрать наиболее адекватный стиль взаимодействия и минимизировать напряжённость в команде.

Инструмент ROCI-II, разработанный Рахимом, позволяет оценивать конфликты не только на межличностном уровне, но и на уровне всей организационной системы. С помощью данного метода руководитель может определить, какой тип конфликта доминирует в коллективе — «личность–личность», «личность–группа» или «группа–группа» — и, исходя из этого, разработать соответствующую стратегию вмешательства.

Особая ценность ROCI-II заключается в том, что он выявляет не форму конфликта, а именно его источник: ролевую неопределённость, путаницу в распределении задач, дисбаланс власти и полномочий или нарушения в коммуникации. Благодаря этому метод становится особенно эффективным для диагностики и управления ролевыми противоречиями.

Применение фасилитационных техник создаёт в команде безопасное психологическое пространство для открытого обсуждения конфликтов. Нейтральный фасилитатор — это человек, не вовлечённый напрямую в спор, но обладающий профессиональными навыками ведения процесса. Он помогает участникам выразить свои позиции без эмоционального давления, прояснить ролевые ожидания и прийти к взаимному соглашению. Особенно эффективен данный подход при ролевых конфликтах, поскольку их корни

нередко связаны с неправильно интерпретированными ожиданиями или неясностью в ответе на ключевой вопрос: «кто за что отвечает?».

Кооперативный подход к управлению конфликтами (Deutsch, Tjosvold) переводит команду с «модели соперничества» на «модель сотрудничества», тем самым устраняя наиболее глубокие причины ролевых противоречий. В рамках кооперативного взаимодействия члены коллектива воспринимают конфликт не как игру с исходом «кто выигрывает — кто проигрывает», а как возможность совместного поиска наилучшего решения. Такой подход особенно эффективен при противоречиях между такими ролевыми парами, как Plant–Implementer или Shaper–Teamworker, поскольку обе стороны учатся ценить роль друг друга, признавать сильные стороны партнёра и согласовывать свои действия для достижения взаимодополняемости, а не противостояния.

Комплексное применение современных методов управления конфликтами способствует снижению ролевых противоречий, укреплению атмосферы доверия и прояснению ролевых ожиданий каждого сотрудника. В результате в команде восстанавливается функциональная гармония, конфликты переходят в конструктивное русло, а общая эффективность групповой деятельности заметно возрастает.

Смягчение конфликтов в значительной степени зависит от уровня эмоционального интеллекта и культуры лидерства, поскольку в командных процессах эмоциональное состояние человека, его способность к саморегуляции, пониманию других и адекватному реагированию на ситуацию является центральным психологическим механизмом управления ролевыми противоречиями. Модель эмоционального интеллекта, предложенная Гоулманом, подчёркивает, что пять ключевых компонентов — самосознание, самоконтроль, внутренняя мотивация, эмпатия и социальные навыки — играют решающую роль в формировании позитивного психологического климата в коллективе.

Руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен своевременно распознавать признаки конфликта, улавливать скрытые чувства сотрудников, избегать излишней реактивности в стрессовых ситуациях и предлагать конструктивные, эмоционально уравновешенные решения. Эмпатичный подход такого лидера помогает понять неформальные потребности работников и их ролевые ожидания, что становится одним из ключевых факторов предотвращения ролевых конфликтов и формирования психологически безопасной атмосферы в команде<sup>15</sup>.

Модель организационной культуры Денисона подчёркивает, что эффективность работы команды определяется балансом между четырьмя ключевыми измерениями — миссией, участием (инвовлментом), стабильностью и адаптивностью. Чётко сформулированная миссия даёт сотрудникам ясный ответ на вопрос «кто что делает?», что снижает уровень ролевой неопределённости. Участие в управлении обеспечивает вовлечённость персонала в процесс принятия решений, благодаря чему их ролевые ожидания становятся более согласованными, а уровень недовольства снижается. Компонент стабильности способствует предотвращению ролевых конфликтов за счёт ясного формирования командных норм и правил; чем понятнее эти нормы, тем реже возникают противоречия. Адаптивность позволяет своевременно пересматривать роли, обеспечивать гибкость команды в изменяющихся условиях и восстанавливать функциональное соответствие при новых требованиях среды. Недостаток одного из этих элементов или их дисбаланс приводит к усилению ролевых конфликтов, снижению уровня доверия в коллективе, падению эффективности лидерства и росту психологического напряжения. Именно поэтому руководителям необходимо тщательно анализировать структурные и культурные диспропорции в своих командах на основе модели Денисона и при

---

<sup>15</sup> Goleman, D. Emotional Intelligence. — New York: Bantam Books, 1995. — 352 p.

необходимости пересматривать организационный дизайн и систему управления<sup>16</sup>.

Приведённые выше подходы наглядно демонстрируют, что сокращение ролевых конфликтов достигается не только за счёт формального перераспределения обязанностей, но и благодаря эмоциональной компетентности руководителя и зрелости организационной культуры. Следовательно, создание в команде психологически безопасной среды, развитие культуры открытого общения и формирование стиля лидерства, основанного на эмоциональном интеллекте, являются одними из наиболее эффективных инструментов устранения глубинных причин ролевых противоречий.

В заключение можно отметить, что эффективные практические меры по снижению ролевых конфликтов значительно повышают как общую результативность команды, так и её психологическую устойчивость. Чёткое определение ролей помогает сотрудникам лучше понимать свои обязанности, ясно видеть границы ответственности и предотвращать такие явления, как дублирование функций или уклонение от выполнения задач. Перераспределение обязанностей обеспечивает справедливое распределение нагрузки, уменьшает вероятность ролевой перегрузки и способствует росту мотивации. Кроме того, назначение ролей в соответствии с сильными сторонами сотрудников позволяет каждому проявить свой естественный потенциал, что положительно отражается на командных результатах.

Укрепление психологической безопасности в коллективе также является ключевым фактором снижения ролевых конфликтов. Когда сотрудники могут открыто выражать своё мнение, получать конструктивную обратную связь и воспринимать ошибки не как повод для наказания, а как возможность для развития, неопределённость, связанная с ролями, устраняется значительно быстрее. Открытость коммуникационных каналов — как

---

<sup>16</sup> Denison, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — New York: Wiley, 1990. — 280 p.

вертикальных, так и горизонтальных — предотвращает недоразумения и формирование ложных ожиданий внутри команды.

Развитие лидерской культуры, предполагающее наличие у руководителя эмоционального интеллекта, готовность к диалогу, справедливое распределение ролей и умелое управление психологическим климатом, играет стратегическую роль в предупреждении ролевых противоречий. Если лидер последовательно придерживается такого подхода, сотрудники лучше осознают свои функции, кооперация усиливается, а внутренняя конкуренция принимает конструктивный характер.

Когда все эти меры применяются в комплексе, в трудовом коллективе укрепляется психологическая стабильность, снижается уровень конфликтности, растёт инициативность и усиливается командное взаимодействие. В результате процесс достижения стратегических целей организации ускоряется. Таким образом, системное управление ролевыми конфликтами выступает не только инструментом их предотвращения, но и важным механизмом развития команды, раскрытия её потенциала и формирования эффективного организационного климата.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Belbin, R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. — 256 p.
2. Belbin, R. M. *Team Roles at Work*. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. — 176 p.
3. Denison, D. R. *Organizational Culture and Effectiveness*. — New York: Wiley, 1990. — 286 p.
4. Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?* — *Organizational Dynamics*, 2004, 33(1), pp. 98–109.

5. Deutsch, M. Cooperation and Competition: Theory and Research. — New York: Wiley, 2000. — 360 p.
6. Forsyth, D. R. Group Dynamics. 6th ed. — Belmont: Wadsworth Publishing, 2014. — 720 p.
7. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — New York: Bantam Books, 2006. — 352 p.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. — Boston: Harvard Business School Press, 2002. — 336 p.
9. Katz, D., Kahn, R. L. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. — New York: Wiley, 1978. — 528 p.
10. Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. — New York: Routledge, 2010. — 368 p.
11. Rahim, M. A. ROCI-II: Rahim Organizational Conflict Inventory-II. — Palo Alto, CA: CPP Publications, 2001.
12. Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. — Administrative Science Quarterly, 1970, 15(2), pp. 150–163.
13. Robbins, S. P. Organizational Behavior. 19th ed. — Boston: Pearson, 2019. — 720 p.
14. Robbins, S. P., Judge, T. A. Essentials of Organizational Behavior. — Boston: Pearson, 2018. — 432 p.
15. Stogdill, R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. — New York: Free Press, 1974. — 680 p.
16. Tjosvold, D. Cooperative and Competitive Goal Approaches to Conflict: Accomplishments and Challenges. — Applied Psychology, 1998, 47(3), pp. 285–313.
17. Walton, R. E. Quality of Work Life: What Is It? — Sloan Management Review, 1973, 15(1), pp. 11–21.

18. Williams, H. A., Bednar, J. Role Conflict and Organizational Stress. — Journal of Applied Psychology, 1978.
19. Yukl, G. Leadership in Organizations. — New York: Pearson, 2013. — 528 p.