

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Заведующий Кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГАК

Выпускная квалификационная работа на тему:
*«Роль конфликтологической компетентности руководителя
в развитии организации»*
Направление 37.03.02 – Конфликтология

Рецензент:
д.с.н., профессор
Пруель Н.А.
_____ (_____)

Выполнила:
студентка бакалавриата
Ратушная Вероника Олеговна
_____ (подпись)

Научный руководитель:
к.с.н., старший преподаватель
Бандейкина Н.Н.
_____ (подпись)

Содержание работы

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Теоретические основания исследования конфликтологической компетентности и развития организации..... | 7 |
| 1.1. Сущность функционирования и развития организации..... | 7 |
| 1.2. Понятие и структурно-содержательные компоненты конфликтологической компетентности..... | 14 |
| Глава 2. Управление конфликтами и развитие организации..... | 21 |
| 2.1. Роль руководителя в управлении конфликтами..... | 21 |
| 2.2. Место конфликтологической компетентности в системе управления конфликтами | 25 |
| Глава 3. Формирование и развитие конфликтологической компетентности руководителя..... | 31 |
| 3.1. Диагностика и социальные технологии формирования конфликтологической компетентности руководителя..... | 31 |
| 3.2. Практические методы формирования конфликтологической компетентности руководителя..... | 36 |
| Заключение..... | 43 |
| Список литературы..... | 45 |

Введение

На сегодняшний день в современных условиях функционирования организаций отмечается рост случаев возникновения конфликтов, о чем свидетельствуют многочисленные социологические исследования. Данный факт актуализирует необходимость подробного изучения и анализа технологий регулирования конфликтов в организации для преодоления их деструктивных последствий и повышения морально-психологического климата, эффективности кадровой политики и комплекса других факторов, напрямую влияющих на эффективность деятельности организации и, как следствие, на процесс ее развития.

Конфликты нарушают процесс функционирования организации, а также процессы корпоративного и профессионального взаимодействия на всех уровнях системы, что выявляет необходимость осуществления комплексных мер по их преодолению.

Разработка и внедрение системы регулирования и разрешения конфликтов является задачей руководства организации. Однако для выполнения этой задачи руководитель должен обладать высоким уровнем конфликтологической компетентности: владеть конфликтологическими теоретическими знаниями на достаточном уровне, иметь практические навыки работы с конфликтами, обладать комплексом профессиональных и личных качеств.

Развитие конфликтологической компетентности руководителя способствует снижению деструктивных последствий конфликтов, конфликтного потенциала организации, сплочению коллектива, повышению производительности труда, росту и развитию организации.

Степень разработанности темы. Изучение проблемы конфликтологической компетентности относится к предметному полю конфликтологии, психологии, социологии, менеджмента и акмеологии.

В то же время исследований, посвященных непосредственно анализу взаимовлияния уровня конфликтологической компетентности руководителя на развитие организации, практически нет.

Разработка конфликтологической проблематики получила отражение в исследованиях многих зарубежных (Г. Зиммель, Р. Даренфорф, К. Левин, Л. Козер, Р. Мертон, М. Вебер, У. Мاستенбрук) и отечественных (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, С.Н. Емельянов, В. Н. Кудрявцев, Л. А. Петровская, Е. И. Степанов) ученых. Изучению структуры и динамики конфликтов посвящены работы Н. В. Гришиной, А. А. Ершова, А. Н. Сухова.

Конфликты в системе управления организацией рассматривают в своих трудах А. В. Журавлев, В. Г. Зазыкин, А. И. Шипилов.

Исследования конфликтов в рамках акмеологической теории проводили А. А. Деркач, О. С. Анисимов, А. К. Маркова, А. П. Чернышев, Н. В. Михеев, В. Г. Зазыкин.

Проблемы профессиональной компетентности изучали такие исследователи, как Л. А. Петровская, Б. И. Хасан, Н. Н. Ершова, Ю. М. Жуков, И. Е. Елина, а вопросы управления персоналом стали предметной основой исследований Т. Ю. Базарова, Е. Г. Баранова, Е. Е. Вендрова, В. В. Гончарова, В. А. Гребенюк, Е. Ю. Самсоновой.

Целью данного исследования является определение роли конфликтологической компетентности руководителя в развитии организации.

Задачи исследования:

1. Осуществить теоретико-методологический анализ проблемы и основных подходов к исследованию в зарубежных и российских источниках;
2. Исследовать особенности функционирования и развития организации;
3. Определить содержание и структуру понятия конфликтологическая компетентность;
4. Изучить роль руководителя в управлении конфликтами;
5. Проанализировать значение конфликтологической компетентности в развитии организации
6. Описать методы диагностики и социальные механизмы формирования конфликтологической компетентности руководителя;

7. Рассмотреть практические методы развития конфликтологической компетентности в рамках обучения и курсов повышения квалификации.

Объект исследования – организация.

Предмет исследования – роль конфликтологической компетентности руководителя в развитии организации.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют классические труды по конфликтологии, социологии, психологии, менеджменту.

В качестве основных **методов** исследования использованы сравнительный анализ, факторный анализ, метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод исторических сравнений и параллелей, логические методы (анализа и индукции, синтеза и дедукции).

Информационная база исследования состоит из данных социологических исследований, ресурсов Интернет. Также проанализирован Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования.

Научная новизна работы характеризуется тем, что в ней обоснована взаимосвязь между уровнем конфликтологической компетентности руководителя и процессом развития организации, что может в дальнейшем быть использовано в практических целях по формированию и развитию конфликтологической компетентности руководителей.

Теоретическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования для дальнейшего развития концептуальных междисциплинарных знаний об управлении конфликтами, организации и ее развитии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и положения данной выпускной квалификационной работы могут быть использованы для совершенствования функционирования предприятия и управления конфликтами, в частности, для разработки практического руководства по развитию конфликтологической

компетентности для руководителей организаций. Теоретические положения работы могут быть использованы при чтении курсов: «Организационная конфликтология», «Управление конфликтным потенциалом в организации», «Менеджмент», «Социология организаций», «Социальный менеджмент».

Полученные результаты исследования можно использовать для разработки программы учебного курса «Основы конфликтологической компетентности руководителя организации», внедрение которой возможно на базе бакалавриата Высшей школы менеджмента, а также магистерской программы «Анализ и управление конфликтом» Санкт-Петербургского Государственного университета;

Структура выпускной квалификационной работы подчинена логике решения основной цели и задач данного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические основания исследования конфликтологической компетентности и развития организации

1.1 Сущность функционирования и развития организации

Понятие «организация» занимает центральное место в менеджменте и определяется исследователями в рамках разрабатываемых ими теорий по-разному.

Отличия в определении термина «организация» в основном состоят в том, что многие ученые обращают свое внимание на разные характеристики, как, например, Ч. Барнард выделяет три ключевые характеристики организации – это целенаправленность, сознательность и предсказуемость. В модели американского инженера Фредерика Тейлора ключевыми аспектами организации названы администрация и управление, обеспечивающие контроль производства. Французский инженер Анри Файоль рассматривает организацию как машину, обезличенный механизм, состоящий из формальных исполнителей. Э. Мейо рассматривает модель организации-общины, а сторонник функциональной теории Т. Парсонс определяет устойчивость как одну из основных характеристик организации.

Согласно А. И. Пригожину¹, организацию можно рассмотреть в трех разных ипостасях: как деятельность по координации общих усилий, разработке норм и налаживанию связей в определенной социальной группе; как свойство какого-либо объекта к наличию упорядоченной структуры, с внутренним устройством и связями между элементами структуры; как искусственно созданную институциональную социальную группу, которая выполняет определенную общественную функцию.

Рассматривая данные определения необходимо отметить их тесную связь – социальная группа институционального характера посредством деятельности по созданию норм, связей и всеобщей координации приобретает упорядоченную структуру.

Исследователь В. Р. Веснин рассматривает организацию как устойчивую группу физических и юридических лиц, осуществляющих взаимодействие на основе материальных, правовых, экономических и иных условий для достижения своих целей и решения проблем. П. Лоуренс и Дж. Лорш трактуют данное понятие как «совокупность людей, связанных процессом сознательного достижения согласованных друг с другом целей», а родоначальник концепции стратегического менеджмента Игорь Ансов

¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. С. 56.

определяет организацию как «систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой»².

На основе изучения и обобщения различных подходов толкования организации, можно сделать вывод о том, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Определяющие признаки организации – наличие цели, структуры и определенная система управления.

Система управления организацией представляет собой совокупность элементов организации и процессов, которые обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие организации.

Функционирование – это процесс поддержания деятельности организации, реализация набора установленных функций, а также внесения изменений регулятивного типа для поддержания ее цельности и стабильности³.

Развитие - необратимый процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования. Развитие - это универсальное свойство материи и сознания, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания.

Развитие организации — это долгосрочная программа усовершенствования возможностей разрешения проблем и способности к обновлению, в частности, повышением эффективности управления культурой производства. Развитие организации – это переход ее функционирования на качественно другой уровень.

Развитие предполагает обновление, качественное преобразование целей, содержания, методов, форм организации производственного процесса и управляющей системы организации, внесение изменений в эти структурные компоненты организации.

² Ансов. И. Стратегическое управление/ И. Ансов. - М.: Экономика, 1989. С. 136.

³ Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. В 2-х томах.-М.: Экономика, 2009. С. 371.

Важными характеристиками изменений являются закономерность, целесообразность и управляемость. В случае их грамотного сочетания изменения приводят к достижению качественно новых результатов деятельности организации.

А. И. Пригожин выделяет девять уровней развития организации в зависимости от очередности мобилизации организационных ресурсов⁴. Согласно Пригожину, на начальном этапе большинство компаний представляют собой *малую бизнес-группу*, для которой характерны свободные, неформальные отношения между участниками. Однако, на следующем уровне развития возникает необходимость *формализации отношений* между членами организации. После разделения обязанностей, установления четкого порядка в отношениях и всеобщего соподчинения, с течением времени, установленная формальная организационная структура начинает тяготить бизнес, и появляется необходимость в ее изменении и выходе на уровень *реструктуризации*. Данный этап связан с разработкой новых методов мотивации персонала, более эффективного использования личного потенциала работников.

С развитием организации и все большей коммерциализацией ее деятельности, структура становится дезинтегрированной, что требует проведения систематической работы по объединению целей и действий отдельных подразделений, то есть эффективного *командообразования*. Также появляется необходимость в совершенствовании технологических процессов, внедрении современных методов работы с клиентами, то есть в обращении к *инноватике*, что является следующим уровнем развития. Далее, в организации, ориентированной на внедрение инноваций, появляется необходимость разработки новой *стратегии*, а также выработке новых норм и ценностей, составляющих *организационную культуру*. Данные процессы в большинстве случаев завершаются созданием новой *идеологии* организации.

⁴ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. С. 77-79.

Стоит отметить, что прохождение всех уровней развития связано с изменениями внутри организации, то есть, как следствие, возникновением противоречий между ее участниками, которые могут стать причиной конфликтов, что обосновывает необходимость наличия у руководителя организации высокого уровня конфликтологической компетентности, для эффективного управления конфликтами на разных уровнях развития организации.

Согласно исследованию Генри Минцберга, для успешного функционирования и развития организация должна иметь структуру, которая обеспечит управление рабочими потоками и взаимосвязями между ее частями. Минцберг выделяет пять составных частей организации:

- операционное ядро, состоящее из людей, выполняющих базовую работу (предоставление услуг, производство продуктов);
- стратегический апекс – сегмент, осуществляющий руководство операционным ядром;
- срединная линия, которая представляет собой иерархию промежуточных отношений между операционным ядром и стратегической вершиной;
- группу сотрудников-аналитиков, образующих техноструктуру;
- вспомогательный персонал, полномочия которого направлены на обслуживание самой организации⁵.

Достижение целей и выполнение функций организации обеспечивается за счет согласованных действий между управляемым и управляющим, или административно-управленческим аппаратом.

В книге «Принципы научного управления» Ф. Тейлор сформулировал основные принципы для координации управляемой части организации, которые включают в себя: равномерное распределение ответственности между управленцами и подчиненными, создание научного фундамента работы, отбор сотрудников на основе научных критериев, взаимодействие

⁵Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: изд. «Питер», 2004. С. 90

между администрацией и сотрудниками в рамках разработанной системы организации труда.

Процесс функционирования и развития организации можно представить в виде жизненного цикла. Одной из наиболее известных является модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса, в рамках которой он выделяет десять этапов жизни организации⁶:

«Выхаживание» – этап, на котором существует лишь идея создания организации, идет сбор информации и мнений и закладка теоретического фундамента бизнеса.

«Младенчество» – этап, на котором организацию уже существует, но пока не имеет четкой структуры, распределения ответственности и полномочий, а основной акцент деятельности направлен на удовлетворение потребностей клиентов.

«Детство» – время бурного роста и развития организации при отсутствующей структуре распределения полномочий. На данном этапе исследователь отмечает необходимость начал процесса делегирования полномочий и ответственности управляющего для обеспечения дальнейшего развития.

«Юность» – этап, на котором формируется система порядка и дисциплины, появляется необходимость в профессиональном обеспечении управления и найма менеджеров. Обратим внимание на то, что на данном этапе возрастает число конфликтов и для дальнейшего развития необходима не только систематизация административной деятельности организации, но и повышение конфликтологической компетентности руководителей.

Этап «расцвета» организации отличает гибкость системы, наличие четкой структуры, окончательно сформированного перечня функций и целей бизнеса.

«Поздний расцвет» или «Стабилизация» - это этап, который Адизес относит к началу старения организации, что связано со снижением ее

⁶ Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: изд. «Питер», 2008 г. С. 104.

гибкости, меньшему числу изменений в структуре и снижению инноваций. Фокус на захвате новых рынков постепенно сменяется сосредоточенностью на межличностных отношениях внутри организации, что может нанести вред, снизив удовлетворенность клиентов.

На этапе «аристократизма» большинство финансовых потоков компании направляется на укрепление системы контроля, страхования, снижается ориентация на долгосрочный результат.

«Ранняя бюрократизация» организации начинается, когда снижается ее конкурентоспособность и уменьшается спрос на производимые товары и услуги, что также сопровождается возрастающим числом конфликтов, нарастанию конфронтации внутри руководства, в частности, установлению единолично виновного во всех бедах.

«Поздняя бюрократизация» - этап, на котором деятельность организации сосредоточена на жестком соблюдении правил и процедур и абсолютно отдалена от ориентации на клиента, развитие или инновации.

«Смерть» организации наступает при полном отказе от предоставляемых ею услуг. Может быть отсрочена государственной поддержкой или при условии, что организация является монополистом на своем рынке.

Проанализировав жизненный цикл организации по Адизесу, мы выделим наиболее конфликтогенные этапы – «юность», «ранняя» и «поздняя» бюрократизации, однако, стоит отметить, что высокий уровень конфликтологической компетентности руководителя необходим на протяжении всего жизненного цикла организации, в первую очередь, для эффективного организационного развития.

Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными»⁷.

⁷ Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Учебное пособие. – М.: 2005. С. 122.

Необходимо отметить, что процесс организационного развития связан с решением проблем организации, в том числе возникающих конфликтов.

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Основными причинами возникновения конфликтов в организации является ограниченность ресурсов, различия в целях, ценностях, манере поведения, жизненном опыте и трудовом стаже сотрудников, взаимозависимость обязанностей, а также неэффективная коммуникация.

Таким образом, на основе изложенной информации можно сделать вывод о том, что организация – это объединение людей, деятельность которых характеризуется наличием цели, имеющее определенную структуру и систему управления. Основой существования организации являются тесно связанные процессы функционирования и развития. Функционирование и развитие организации можно представить в качестве определенных этапов, последовательность которых составляет жизненный цикл организации. Развитие организации представляет собой переход на качественно новый уровень функционирования. Оно связано с преодолением конфликтов в организации, которые являются одной из наиболее распространенных проблем. Успешное развитие организации напрямую зависит от эффективности системы социального управления, в целом, и управлением конфликтами, в частности, обеспечение деятельности которой является задачей руководителя. Для того, чтобы руководитель мог эффективно осуществлять эту деятельность, он должен обладать достаточно высоким уровнем конфликтологической компетентности, о чем и пойдет речь в следующем параграфе.

2. Понятие и структурно-содержательные компоненты конфликтологической компетентности

Проблеме профессиональной компетентности, а также определению ее структуры, компонентов, а, главное, формированию ее у специалиста, посвящено не одно психологическое и социологическое исследование. С точки зрения психологии, компетентность рассматривается как способность выполнять трудовые функции с помощью особого набора психических качеств, а также находясь в определенном психическом состоянии⁸.

Рассматривая различные трактовки понятия «профессиональная компетентность», следует разграничить понятия «компетентность» и «компетенция». Исследователь А. В. Хуторской связывает определение этих терминов как составных: «Компетенция представляет собой совокупность взаимосвязанных качеств, задаваемых личностью по отношению к определенному кругу процессов и предметов. Компетентность – наличие у человека соответствующего набора компетенций и личное отношение к ним и к предмету деятельности»⁹.

С начала XX века развивается один из разделов психологии развития – новая наука акмеология, в которой, по мнению сторонника данного научного подхода А. А. Деркача, компетентность является «главным когнитивным компонентом профессионализма деятельности»¹⁰.

Исследователь Т. Ю. Базаров описывает структуру профессиональной компетентности, сочетающую в себе три компонента – методический, связанный с профессиональными навыками, стремлением к самообразованию, повышению квалификации, развитием творческих способностей и поиском новых и совершенствованием старых методик выполнения работы; организационный компонент, связанный со способностями организовать рабочий процесс, грамотно распределить время,

⁸ Турчанинова Т. В. Сущность, структура и условия формирования профессиональной компетентности социального работника // Молодой ученый. — 2010. — №4. — С. 377-380.

⁹ Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Ученик в обновляющейся школе: сб. науч. тр. / под ред. Ю.И. Дика, А.В. Хуторского. – М.: ИОСО РАО, 2002. – С. 322

¹⁰ Деркач А.А. Акмеология : Учеб.пособие 2-е изд. - М.: Изд-во РАГС, 2006.- С. 53.

аккуратно и точно выполнить функции; социальный компонент, содержащий в себе гуманность, адаптивность и эмпатию¹¹.

Наиболее полно, на наш взгляд, понятие профессиональной компетентности рассмотрено у А.К. Марковой, которая подразделяет данное понятие на виды¹²:

- *специальная компетентность* – умение выстраивать и организовывать план собственного будущего карьерного роста и развития, достигая высокого уровня результатов профессиональной деятельности;

- *социальная компетентность* – умение эффективно выстраивать профессиональные отношения и добиваться результата при осуществлении корпоративного или группового профессионального взаимодействия, владение приемами профессионального общения, а также способность нести социальную ответственность за работу;

- *личностная компетентность* – способность к личностному росту, саморазвитию и самовыражению в рамках профессиональной деятельности, преодолению синдромов профессиональной деформации и профессионального выгорания;

- *индивидуальная компетентность* – способность к развитию и реализации индивидуальных качеств в рамках осуществления рабочих функций, совершенствование собственных навыков с помощью инноваций в рамках профессиональной отрасли, реализация эффективного тайм-менеджмента во избежание перегрузок и усталости.

Определение понятия «конфликтологическая компетентность» встречается в исследованиях, посвященных изучению психологических, социологических аспектов конфликта, а также управлению конфликтом, организационной конфликтологии, менеджменту и др. В настоящее время не

¹¹ Базаров Т. Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества)? // Открытый университет // под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева. — М, 2003. — С. 510–539.

¹² Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – С. 112.

существует единого определения данной категории, как, впрочем, и самого единого определения понятия «конфликт».

Впервые понятие «конфликтная компетентность» было использовано исследователем Л. А. Петровской в 1994 году, и рассмотрено оно было в качестве интегрального образования, состоящего из культуры эмоционального саморегулирования, знаний человека о конфликте, владения тактиками и стратегиями поведения в конфликте, а также их грамотным использованием и компетентности человека в собственном «я».

По мнению Б.И. Хасана, конфликтологическая компетентность является синтезом теоретических знаний о конфликте как о социально-психологическом феномене, осведомленности о возможных стратегиях поведения, а также умении реализовывать данные стратегии в конкретных жизненных ситуациях¹³.

К структурно-содержательным компонентам конфликтологической компетентности А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов относят понимание специфики противоречий между людьми, навыки бесконфликтного общения, конструктивное отношение к конфликтам, способность объяснять и оценивать возникающие противоречия, управлять конфликтными явлениями и разрабатывать конструктивные сценарии регулирования проблемных ситуаций. Особую роль играют умение предвидеть возможные последствия конфликтов, а также навыки устранения их негативных последствий.

По мнению исследователя Л. Н. Цой, конфликтологическая компетентность - это профессиональная осведомленность о круге возможных стратегий конфликтующих сторон, связанная с оказанием технологического содействия при реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации. Л. Н. Цой приводит также схему

¹³ Хасан Б.И. Конфликтная компетентность - атрибутивный эффект развивающего обучения //Педагогика развития: “Проблемы современного детства и задачи школы”. Материалы 3-й научно-практической конференции. Красноярск, 1996. Ч.1. С. 42-47.

конфликтологической компетентности, структуру которой составляют пять основных характеристик:

- *коммуникативность* – умение адекватно воспринимать и передавать информацию, выстраивать и регулировать отношения;
- *целеустремленность* – активная и сознательная направленность на результат по схеме «полагание – устремление – достижение цели»;
- *социальность* – трансляция определенных социальных ценностей, способствующая инкорпорированию человека в социум, включающая в себя осознание социальной ответственности за собственные действия, достижение целей в рамках категорий «духовность» и «этичность», идентификацию себя с социальными группами;
- *рефлексивность* – способность к критическому самоанализу и анализу окружающей действительности;
- *способность личности к развитию* – непрерывное обучение, открытость, креативный подход, а также развитие способности самоопределения и самоорганизации в рамках конфликта¹⁴.

Междисциплинарная модель конфликтологической компетентности в рамках мультипарадигмального подхода, разработанная Л. Н. Цой, включает в себя следующие основания:

- наличие конфликтологических знаний;
- работа с информацией о конфликте с применением рефлексии;
- умение применять социальные и гуманитарные технологии при работе с конфликтом;
- понимание конструктивного и деструктивного потенциала конфликтного взаимодействия;
- использование при работе с конфликтом конструктивных, ненасильственных методов;

¹⁴ Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001. – С. 33.

- способность критически оценивать результаты собственной, делать выводы и анализировать ошибки¹⁵.

Основной функцией конфликтологической компетентности, по мнению Л. Цой, является перевод деструктивных составляющих конфликта в конструктивные, а также завершение конфликта в рамках стратегии «выигрыш-выигрыш».

Конфликтологическая компетентность – характеристика активно развивающейся системы, которая создает условия формирования высокоинтеллектуальных и ответственных личностей, являющаяся неотъемлемым элементом профессиональной компетентности.

Междисциплинарная модель конфликтологической компетентности представляет собой, по мнению Л. Н. Цой, комплекс, состоящий из методологического, теоретического и технологического блоков, связка которых представляет собой основу эффективного конфликто разрешения.

Предупреждение и разрешение конфликтов является неотъемлемой частью трудовых функций менеджеров. ВУЗы в процессе подготовки молодых специалистов включают вопросы формирования конфликтологической компетентности в базовые учебные курсы.

Проблеме конфликтологической подготовки специалистов, а также разработке теоретических основ формирования конфликтологической компетентности обучающихся высших учебных заведений посвящены работы Н. В. Самсоновой, раскрывшей понятие конфликтологической культуры профессионала и ее основные функции. С точки зрения Н. В. Самсоновой, конфликтологическая компетентность предполагает наличие знаний и умений, нацеленных на решение задач по управлению конфликтом.

В «Основах менеджмента» Мескона, Альберта и Хедоури, авторы предлагают четыре структурных метода борьбы с конфликтами: разъяснение требований и ожидаемых результатов работы, использование механизмов координации и интеграции, установление комплексных

¹⁵ Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001. – С. 43.

общеорганизационных целей работы и разработка системы вознаграждений. Как отмечают исследователи, в организациях с высокой эффективностью руководители обсуждают разногласия открыто, признавая их существование, предоставляя полномочия для управления конфликтами тем участникам, которые обладают наибольшей осведомленностью о ситуации. Такой способ, по мнению авторов, является наиболее рациональным.

Согласно теории компетентности Дж. Клиффорда и С. Торпа, описанной в работе «Коучинг: руководство для тренера и менеджера», существует четыре ступени профессионального развития, которые проходит каждый работник в процессе овладения навыками:

- бессознательная некомпетентность – уровень, при котором человек не ведает о собственной некомпетентности;

- сознательная некомпетентность – осознание дефицита знания и появление желания и потребности в его восполнении;

- осознанная компетентность – уровень, при котором человек, овладевший знанием, пользуется им, копируя заученный материал или действия учителя;

- бессознательная компетентность – «высшая ступень», при достижении которой человек пользуется собственными навыками свободно, по привычке, так как владеет алгоритмом на должном уровне.

Таким образом, обобщая все перечисленные трактовки, можно заключить, что конфликтологическая компетентность – это система знаний и навыков по управлению конфликтами.

Конфликтологическая компетентность предполагает умение управлять конфликтами в интересах организации, обладание системой знаний в области конфликтологии и психологии конфликтов, личностно-профессиональными качествами и освоенными ролевыми моделями поведения, является важнейшей чертой профессионализма руководителей.

Для того, чтобы в дальнейшем понять механизмы формирования конфликтологической компетентности, рассмотрим какое место занимает

данная категория в системе управления конфликтами, а также роль руководителя в управлении конфликтами.

Глава 2. Конфликтологическая компетентность и управление конфликтами

2.1 Роль руководителя в управлении конфликтами

Для точного определения роли руководителя в управлении конфликтами следует, прежде всего, более подробно изучить возможные причины конфликтов в организации и выявить связь между их возникновением и деятельностью руководства организации.

Исследователь С. А. Козлов связывает вспыхивание конфликтов в трудовом коллективе с неверной организацией деятельности. Рассмотрим элементы организационной структуры и ошибки управления, допущение которых может послужить фактором возникновения конфликтов в организации. (Таблица 1)

Таблица 1.

| Элемент организационной структуры | Управленческие ошибки |
|-----------------------------------|---|
| Подбор и расстановка персонала | Несовместимость членов коллектива |
| Миссия компании | Отсутствие или подмена определенных целей и задач компании |
| Структура предприятия | Отсутствие четко прописанной системы подчиненности и распределения должностных обязанностей |
| Оплата труда | Низкий уровень з/п, значительный разрыв уровней з/п руководства и подчиненных |
| Мотивация сотрудников | Отсутствие премиальной системы и запланированных показателей труда |
| Трудовая дисциплина | Высокие требования к подчиненным при низких показателях и нарушениях руководства |
| Система контроля | Влияние неформальных отношений между сотрудником и руководителем на степень контроля за его деятельностью |
| Распределение трудовых функций | Чрезмерная нагрузка на подчиненных, неравномерное делегирование полномочий |
| Коммуникации | Низкая информированность сотрудников о положении дел, принятии управленческих решений |
| Стиль руководства | Агрессивный, деспотичный |

Проанализировав материал таблицы, можно сделать вывод о том, что задача руководителя организации состоит в том, чтобы привести все элементы организации в единую систему, не допуская управленческих ошибок или вовремя исправляя и минимизируя их последствия. Иными словами, роль руководителя заключается «в создании обстановки, в которой с необходимостью будет получен запланированный результат»¹⁶.

При возникновении конфликтов процесс выполнения функций организации замедляется, а в некоторых случаях и вовсе останавливается, поэтому одной из основных функций менеджера является выявление причин,

¹⁶ Козлов С. А. Конфликт в организациях. Научный вестник МГТУ ГА – М.: 2007. С. 23.

участников, механизма и закономерностей развития конфликта, сбор информации, а также принятие решений для регулирования конфликта и проведение превентивных мер для профилактики конфликтов.

При управлении конфликтами руководителю необходимо сосредоточиться прежде всего на установлении предмета конфликта и мотивах его участников, беспристрастно подходя к оценке событий и основывая свои выводы и решения на имеющейся информации.

Исследователи выделяют несколько методов управления конфликтами – внутриличностные и структурные методы, а также межличностные стили поведения в конфликтах¹⁷.

Внутриличностные методы связаны с умением организовать собственный стиль поведения и выстроить коммуникацию в конфликте, которые будут способствовать его регулированию.

Структурные методы позволяют воздействовать на организационные конфликты, возникшие по причине неправильной организации труда, делегирования полномочий и распределения трудовых функций.

Рассмотрим роль руководителя при применении структурных методов регулирования конфликтов:

1. Разъяснение требований к работе. Используя данный метод, менеджер дает информацию подчиненным о том, каким образом им выполнять трудовые функции и какой результат деятельности ожидают от них. Выстраивая эффективную коммуникацию, руководитель устраняет причину конфликта, которая может быть связана с недостаточной компетенцией или недостатком информации у подчиненных.

2. Разработка общеорганизационных комплексных целей – в этом случае отдельные части системы организации собираются в единое целое с помощью общих задач и функций, выполнение которых не только ведет к сплочению коллектива, но и способствует улучшению показателей деятельности организации. При применении данного метода задаче

¹⁷ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2004. – С. 453.

руководителя становится разработка и внедрение этих объединяющих целей и задач.

3. Применение координационных и интеграционных механизмов – «если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией». В этом случае задачей руководителя становится интегрирование структурных элементов организации – коммуникация с другими руководителями, отделами, филиалами.

4. Структура системы вознаграждений – можно сказать, что данный метод напрямую относится к полномочиям руководителя, так как решения о стимулировании сотрудников входят в перечень его непосредственных обязанностей и, что важно, при грамотном использовании может стать эффективным средством для регулирования конфликтов и управления ими.

Структурные методы позволяют регулировать конфликты, а их своевременное и уместное применение, зависит, в первую очередь от управленческих решений руководителя организации при должном уровне конфликтологической компетентности.

Также регулированию организационных конфликтов способствует применение межличностных стилей разрешения.

Проанализируем роль руководителя в каждом из существующих стилей¹⁸:

1. Уклонение или уход от конфликта – данный стиль не подразумевает принятие управленческих решений и направлен на уход от ответственности. Может применяться по причине недостаточного круга полномочий и ограниченности ресурсов для разрешения конфликта, а также для того, чтобы не обострять ситуацию в случае ее высокой эмоциональности и стремлении выждать время для возвращения к обсуждению в будущем.

¹⁸ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2004. – С 461.

2. Противоборство – стиль, для которого характерна активная борьба за свои интересы, антагонистические отношения с оппонентом, отказ от совместного поиска решения. Придерживаясь данного стиля, руководитель навязывает свое мнение, используя для этого все властные ресурсы, имеющиеся в его арсенале.

3. Приспособление – сглаживание разногласий за счет собственных интересов. Применение данного стиля объясняется стремлением сохранить хорошие отношения, как правило, в этом случае предмет конфликта не является значимым настолько, чтобы портить отношения вступать в конфронтацию.

4. Сотрудничество предполагает активную коммуникацию между участниками, при которой учитываются интересы обеих сторон конфликта, проводится открытое обсуждение вопроса, а решение вырабатывается совместно. Данный стиль разрешения конфликта требует, зачастую, временных затрат, однако, это объясняется направленностью на устранения причин конфликта, а значит его полного разрешения.

5. Компромисс – это стиль, при котором выработка решения происходит на основе взаимных уступок, на которые идут обе стороны, приходя к промежуточному решению, которое устроит их на данный момент времени, но не ведет к полному устранению причин конфликта, а, значит, сохраняет риск возобновления конфликта.

На основе изученной информации, мы приходим к выводу о том, что управление конфликтами в организации является одной из основных функций руководителя, выполнение которой возможно путем поддержания системы управления конфликтами.

Проанализировав различные методы управления и стили поведения в конфликтах, можно заключить, что регулирование и разрешение конфликта напрямую зависит способов разрешения, которые выберет руководитель. Для того, чтобы подобрать оптимальную стратегию поведения и не совершать ошибок, руководителю необходимо иметь соответствующий уровень конфликтологической компетентности.

2.2 Место конфликтологической компетентности в системе управления конфликтами

Конфликтологическая компетентность является элементом управленческой культуры руководителя и необходимым аспектом для применения технологий управления конфликтами и стрессами в организации. От того, насколько эффективно осуществляется работа по управлению конфликтами в организации, напрямую зависят результаты ее деятельности.

Наличие конфликта в организации является показателем необходимости перемен. Принимая во внимание тот факт, что конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные последствия, руководитель с высоким уровнем конфликтологической компетентности ставит перед собой задачу свести к минимуму деструктивные последствия, сосредоточившись на регулировании конфликта и изменении деятельности или организационных отношений в лучшую сторону.

Управление конфликтом предполагает целенаправленное воздействие на поведение социальных субъектов для снижения противоборства и уменьшения деструктивных последствий конфликта.

Исследователь Е. М. Бабосов выделяет некоторые особенности управления конфликтами:

- во-первых, основной задачей процесса является управление людьми;
- во-вторых, появляется необходимость определения всех факторов и мотивов человеческого поведения, как объективных, так и субъективных;
- в-третьих, управленческие решения не должны быть связаны со статусами субъектов конфликта, их следует вырабатывать на основе нейтрального анализа и изучения всех структурных и динамических характеристик конфликта;
- в-четвертых, одной из наиболее сложных задач является установление интересов субъектов конфликта, часто не осознаваемых ими самими;

- в-пятых, необходимо учитывать, что многие конфликты в течение длительного времени не удается разрешить полностью, однако, работу по минимизации их последствий следует проводить непрерывно;
- в-шестых, наиболее эффективными средствами управления являются неконфронтационные методы воздействия на конфликт¹⁹.

Система управления конфликтами включает деятельность по прогнозированию и оценке функциональной направленности, предотвращению (профилактике, предупреждению), стимулированию, регулированию и разрешению конфликтов.

Прогнозирование конфликта представляет собой комплекс мер, направленных на установление причин конфликта в его потенциальном развитии.

Источниками прогнозирования являются результаты изучения объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей. К данным факторам относятся: уровень социальной напряженности; социально-психологический климат в коллективе; лидерство и микрогруппы; другие социально-психологические явления.

Прогнозирование предполагает проведение постоянного мониторинга причин возникновения конфликтов и для его эффективного осуществления в наибольшей степени требуется такая характеристика, как рефлексивность, способность к анализу окружающей действительности, которая является одной из структурных компонентов конфликтологической компетентности.

Предотвращение возникновения конфликта предусматривает осуществление деятельности, направленной на недопущение возникновения конфликта.

Предотвращение возникновения конфликтов основывается на результатах прогнозирования.

¹⁹ Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов // Социальное управление / Е. М. Бабосов. – Минск, 2008. С. 222.

Основными способами предотвращения возникновения конфликтов в организациях, так называемыми превентивными методами управления конфликтами, являются: удовлетворение потребностей и запросов сотрудников, подбор и распределение сотрудников на основе их индивидуально-психологических особенностей, принятие решений, касающихся интересов коллектива на основе принципов социальной справедливости и формирование организационной культуры, в том числе культуры общения.

Превентивные методы управления конфликтами в организации включены в общую систему социальных функций предприятий.

Кроме этого, существуют также вынужденные методы предупреждения конфликтов, которые могут применять в качестве психолого-педагогических или административных мер.

К числу первых относятся разъяснительные беседы, мероприятие, направленные на формирование и развитие корпоративной культуры в организации.

К административным методам вынужденного предупреждения конфликтов относятся мероприятие по изменению условий труда: разведение потенциальных участников конфликта в разные подразделения предприятия, разведение их смен. Стоит отметить, что административные методы не направлены на устранение причины конфликта, а на создание таких условий, при которых конфликт не сможет возникнуть в течение рабочего процесса.

Предотвращение конфликтов предполагает трансляцию руководителем определенных социальных ценностей для формирования организационной культуры, то есть социальности, которая является одной из основных характеристик конфликтологической компетентности руководителя.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провоцирование конфликта. Стимулирование целесообразно в отношении конструктивных конфликтов.

Существуют различные средства стимулирования конфликтов: вынесение проблемного вопроса для публичного обсуждения (на собрании, совещании, семинаре); критическое обсуждение конфликтной ситуации; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации.

Необходимым условием для применения стимулирования является готовность руководителя к конструктивному разрешению конфликта, то есть обладание соответствующим уровнем конфликтологической компетентности, и, главным образом, такого ее структурного компонента, как целеустремленность, то есть сознательной направленностью на результат.

Регулирование конфликта – комплекс мер по ослаблению деструктивных последствий и переводу конфликтного взаимодействия в конструктивное русло, проведение которого предполагает последовательное преодоление трех уровней.

Первый этап регулирования характеризует взаимное осознание сторонами конфликта противоречий по отношению друг другу.

На следующем уровне стороны приходят к совместному принятию правил и норм осуществления конфликтного взаимодействия, то есть реализуют процесс легитимации конфликта.

Заключительный уровень предполагает институционализацию конфликта, то есть создание исполнительных органов по его регулированию.

Разрешение конфликта возможно при полном устранении предмета конфликта и представляет собой заключительный этап управления конфликтом.

Эффективное регулирование и разрешение конфликта, на наш взгляд, невозможно без наличия высокого уровня конфликтологической компетентности, в частности, такой ее характеристики, как коммуникативность, то есть умения выстраивать отношения и адекватно воспринимать и передавать информацию²⁰.

²⁰ Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001. С. 127.

Существующая система управления конфликтами оказывает прямое влияние на развитие организации. Чем эффективнее работает система, тем благоприятнее условия для успешного функционирования, а, следовательно, и для развития.

Выстраивание данной системы и ее реализация на всех описанных видах деятельности требует высокой квалификации руководителя, в частности, высокого уровня конфликтологической компетентности.

Конфликтологическая компетентность подразумевает не только осведомленность о возможных тактиках поведения и способах разрешения конфликта, но их эффективное применение руководителем на практике.

Таким образом, мы рассмотрели понятие, структурно-содержательные компоненты конфликтологической компетентности и системы управления конфликтами, а также междисциплинарную модель конфликтологической компетентности.

Проанализировав весь объем информации и приведенные примеры, можно сделать вывод о том, что в рамках системы управления конфликтами конфликтологическая компетентность - это неотъемлемая составляющая, которая оказывает прямое влияние на развитие конфликта, и является характеристикой активно развивающейся системы, создающей среду для формирования высокоинтеллектуальных и ответственных личностей.

Развитие конфликтологической компетентности является важнейшим компонентом подготовки высококвалифицированных руководителей. Основные практические методы решения данной задачи будут рассмотрены в следующей главе нашего исследования.

Глава 3. Формирование и развитие конфликтологической компетентности руководителя

3.1. Диагностика и социальные технологии формирования конфликтологической компетентности

Диагностика конфликтологической компетентности руководителя представляет собой «осуществление комплекса мер по сбору информации, направленных на определение уровня знаний и практических навыков по выявлению условий и закономерностей возникновения, развития и особенностей протекания конфликтов с целью его последующего конструктивного урегулирования или разрешения у менеджеров

организации»²¹. Диагностика необходима как на начальном этапе формирования, так и в процессе обучения и применения навыков на практике.

Диагностический компонент применяется для оценки хода и результатов обучения и включает в себя анкеты, вопросы, задачи и комплексы методик, позволяющие оценить сформированность компонентов конфликтологической компетентности личности и ее текущий уровень.

На современном этапе разработки программы по формированию конфликтологической компетентности руководителя можно выделить некоторые методики, которые могут использоваться для диагностики текущего уровня конфликтологической компетентности:

- «самооценка конфликтности» и «тактика поведения в конфликте»²²
С.М. Емельянова – тесты по определению уровня конфликтности и тенденции склонности к конфликтному поведению для самостоятельного прохождения;
- опросник определения конфликтологической культуры личности О.И. Щербаковой – тест, состоящий из пар суждений, описывающий разнообразные стороны конфликтологической культуры и описывающий различные примеры конфликтных ситуаций;
- опросник Кеннета Томаса и Ральфа Киллмена – тест для определения способа регулирования на основе типичных характеристик поведения личности;
- тест смысложизненных ориентаций Д.А. Леонтьева – адаптированная версия теста Крамба-Махолика «Цель в жизни», состоящий из суждений, выбор которых помогает оценить «источники» осмысленности жизни личности;

²¹ Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вест. Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика. 2012. № 3(23)

²² Емельянов С. Н. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2003. – С. 342.

- опросник SACS-стратегии преодоления стрессовых ситуаций С. Хобфолла – тест для определения моделей и стратегий стрессо-преодолевающего поведения (копинг-поведения) личности на основе модели «поведения преодоления» стресса;
- 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла – известная многофакторная методика, описывающая личность как совокупность элементов, определяющих ее внутреннюю сущность и модели поведения, на основе объективного экспериментального подхода к изучению личности;
- «шкала экзистенции» А. Лэнгле, К. Орглер – методика диагностики экзистенциальной наполненности личности для определения показателей наполненности жизни смыслом.

Проанализировав приведенные методы диагностики, стоит отметить, что большинство из них направлено не на выявление знаний о способах регулирования конфликта, а на субъективную оценку личности своих поведенческих характеристик на основе представленных суждений и обобщенных примеров конфликтных ситуаций, что подтверждает недостаточную разработанность методов диагностики и необходимость создания новых способов определения уровня конфликтологической компетентности.

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что диагностика конфликтологической компетентности может проводиться на основе описанных психологических и конфликтологических методик, которые, однако, не дают точного определения уровня компетентности и лишь частично включают в себя изучение деятельности руководителя, что подтверждает необходимость разработки новых методик и технологий диагностики.

Для того чтобы определить перечень социальных технологий, то есть совокупность приемов и методов, с помощью которых можно сформировать конфликтологическую компетентность, мы снова обратимся к определению

данного понятия, рассматриваемой нами в первой главе нашего исследования.

Итак, конфликтологическая компетентность предполагает наличие комплекса теоретических знаний о возможных способах работы с конфликтом, а также определенного набора навыков по их практическому применению, которые в совокупности позволяют управлять конфликтами в интересах организации. Таким образом, мы выделяем два направления развития – теоретический и практический.

Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования содержит в себе положения, в которых раскрывается основа теоретической подготовки студентов вузов: это ряд требований, связанных с профессиональной деятельностью специалиста в конфликтной профессиональной среде, согласно которым выпускник вуза «знает этические и правовые нормы, регулирующие отношение человека к человеку»; «владеет культурой мышления»; «понимает сущность и социальную значимость своей профессии, основные проблемы дисциплин, определяющих конкретную область его деятельности»; «способен к проектной деятельности в профессиональной среде, умеет строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений»; «способен ставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, умеет использовать для их решения методы изученных наук»; «готов к кооперации с коллегами по работе в коллективе, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований»; «методически и психологически готов к изменению вида и характера своей профессиональной деятельности».

Но непосредственный практический опыт молодые специалисты приобретают уже на рабочем месте, в реальных, а не учебных ситуациях.

Ранее нами было установлено, что теоретическая подготовка и приобретение конфликтологических знаний будущими руководителями проходит при получении высшего образования, а практический опыт приобретается при осуществлении профессиональной деятельности. Таким

образом, процесс формирования конфликтологической компетентности представляет собой длительный процесс, начинающийся с накопления знаний в учебных заведениях и постепенно восходящий до рефлексии собственной управленческой деятельности менеджера.

Процесс формирования конфликтологической компетентности руководителя включает в себя несколько основных этапов:

- введение в теорию организационной конфликтологии, формирования общетеоретических знаний о сущности, структуре, типологиях, причинах возникновения, особенностях развития и диагностике конфликтов;
- формирование креативного подхода к управлению конфликтом;
- формирование базовой конфликтологической компетентности, характеризующейся готовностью работать с конфликтными ситуациями и экстремальными условиями работы;
- окончательное формирование конфликтологической компетентности специалиста, для которого характерно наличие высокого уровня самоконтроля и овладение навыками управлению конфликтами.

Итак, основу формирования конфликтологической компетентности руководителя закладывает вузовская подготовка. Анализ содержания современных образовательных программ подготовки специалистов в сфере управления показывает, что формирование конфликтологической компетентности будущих менеджеров не является приоритетным направлением подготовки. Развитие навыков конфликтологического разрешения, зачастую, ограничивается курсами общей конфликтологии, что является недостаточной теоретической базой для их комплексного развития. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что формирование высокого уровня конфликтологической компетентности на стадии вузовской подготовки невозможно. Однако, обучение в ВУЗе закладывает фундамент конфликтологической компетентности.

Процесс формирования конфликтологической компетентности у студентов обеспечивается применением следующих социальных технологий:

- на лекционных и семинарских занятиях, с помощью проекционных, ситуационных, диалоговых и игровых технологий обучения;
- в процессе взаимодействия студентов друг с другом, установлении и поддержании межличностных отношений, формирующих навыки общения и коммуникации;
- при участии преподавателей в конфликтологическом образовании студентов и поддержании высокого уровня конфликтологической культуры;
- с помощью участия в образовательном процессе работодателей и формировании конкуренции среди обучающихся.

Таким образом, обучение в вузе можно назвать наиболее эффективным периодом формирования конфликтологической культуры, так как в этот период интенсивно обеспечивается получение знаний о конфликте и активно формируются компетенции управления профессиональным конфликтом.

Однако, теоретических знаний, полученных в процессе обучения, оказывается недостаточно для достижения высокого уровня конфликтологической компетентности, что определяет необходимость дальнейшего развития навыков управления конфликтами, которое происходит уже непосредственно при получении менеджером практического опыта. Данную задачу можно выполнить при проведении в организации мероприятий по развитию конфликтологической компетентности руководителей или в рамках курсов повышения квалификации менеджеров, например, на специализированных курсах в бизнес-школах.

Наиболее эффективными социальными технологиями, используемыми для повышения конфликтологической компетентности руководителей, являются:

- организация активной практической и познавательной деятельности (тренинги, деловые игры, решение кейсов, дискуссии, круглые столы);
- развитие личной профессиональной среды обучения (рассмотрение имеющегося опыта обучающихся);
- создание учебной мотивации (формирование образовательной среды, учет личных профессиональных достижений).

Таким образом, мы перечислили наиболее распространенные социальные технологии формирования конфликтологической компетентности как в рамках вузовской подготовки, в процессе обучения, так и в рамках курсов повышения квалификации специалистов. Более подробное рассмотрение каждого метода, а также оценка их эффективности будет проведена в следующем параграфе данного исследования.

3.2. Практические методы формирования конфликтологической компетентности руководителя

Одним из наиболее эффективных методов формирования конфликтологической компетентности руководителя является тренинг, представляющий собой процесс активного обучения, целью которого являются получение новых знаний и развитие компетентности межличностного или профессионального поведения участников.

Одним из основоположников распространения тренингов стал американский психолог Дейл Карнеги, который в 1912 году основал центр Dale Carnegie Training. В нем проводились тренинги личностного роста, межличностных отношений, публичных выступлений и другие. Центр Дейла Карнеги функционирует и в наши дни.

Серьезный вклад в развитие тренингов, связанных с изучением и изменением особенностей поведения человека, внес известный социальный психолог Курт Левин. Изучая возможности совершенствования навыков межличностного общения, Левин и его коллеги проводили исследования в тренинг-группах (Т-группах), наблюдая за разрешением конфликтных ситуаций в рамках межгруппового взаимодействия. Групповые тренинги могут рассматриваться как обучающие программы, в рамках которых участники приобретают реальный опыт разрешения конфликтов²³. Таким образом, проведение обучающих тренингов в организации или их прохождение в рамках курсов повышения квалификации может

²³ Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для вузов/ СПб.: Питер, 2007.- С. 492-493.

способствовать повышению уровня конфликтологической компетентности руководителей.

Исследователь Н. Н. Васильев выделяет другие функции тренингов, помимо обучающей: применение данного метода помогает осуществить диагностику отношений внутри коллектива, выявление рисков и противоречий во внутригрупповых отношениях, помогает достичь эмоциональной разрядки участников и способствует сплочению членов команды.

Программа развития конфликтологической компетентности может представлять собой комплекс тренингов, в рамках которого обучающиеся получают теоретические знания и развивают навыки эффективного разрешения конфликтов.

Разработка такой программы требует соответствующей предварительной подготовки, которая включает в себя: формирование целей обучения, разработку программы и алгоритма проведения занятий, выбор техник и методов обучения, формирование задач и системы оценки результатов обучения.

Участие руководителей и всех работников организации в обучающих тренингах по формированию конфликтологической компетентности, способствует своевременной профилактике конфликтов в организации, минимизации их деструктивных функций, формированию благоприятного морально-психологического климата и созданию эффективного кадрового резерва организации.

Решение задачи по формированию и развитию конфликтологической компетентности руководителя возможно с помощью применения специальных психологических техник: метода интроспекции, кейс-метода, игровых методов, дебатов, брейнсторминга. Стоит отметить, что все данные техники могут применяться и в рамках тренингов по развитию конфликтологической компетентности, так и выступать в качестве самостоятельных методов.

Метод интроспекции предполагает изучение человеком собственного мышления и активности с помощью рефлексии и самоанализа. Применение феноменологической интроспекции в рамках гештальтпсихологии позволяет участнику оценить себя со стороны, посмотреть на конфликтную ситуацию глазами своего оппонента, что обеспечивает появление новой информации о конфликте. Однако недостатком данного метода является чрезмерная субъективность.

Кейс-метод предлагает участникам разбор конкретной ситуации, основанной на реальных фактах и содержащей в себе проблему для группового анализа и выработки совместного решения.

Преимуществами кейс-метода являются практическая направленность, интерактивный формат обсуждения и ориентация на развитие конкретных навыков.

Работа с кейсами в рамках развития конфликтологической компетентности предполагает разбор реальных конфликтных ситуаций, сбор и анализ информации, презентацию собственного мнения и его обсуждение в группе, командную работу по совместному поиску решения. Рассмотрение актуальных конфликтов, существующих в организации, в качестве кейсов способствует запуску процесса эффективного разрешения данных конфликтов.

К игровым методам, развивающим уровень конфликтологической компетентности, относится психодрама – терапевтический групповой процесс с использованием метода драматической импровизации, разработанный психиатром и социологом Якобом Морено. Психодрама применяется с целью развития возможностей адекватного взаимодействия с людьми, а также для развития творческого потенциала человека.

В игровых условиях участники не заостряют свое внимание на негативных аспектах конфликтного взаимодействия, что позволяет им сосредоточиться на содержательной стороне проблемы, абстрагируясь от излишне эмоционального восприятия соперника.

В процессе игры участники раскрывают свои индивидуальные особенности восприятия конфликта, что помогает определить уровень конфликтности и развивать конфликтологическую компетентность, посредством применения теоретических знаний в процессе практических занятий.

По мнению исследователя Б. Хасана, игровые ситуации позволяют развивать навыки общения и служат развитию конфликтологической компетентности, являясь эффективным методом обучения.

Дебаты – активное обсуждение какого-либо вопроса, в процессе которого участники защищают разные точки зрения, отстаивая каждый свою позицию. Дебаты также способствуют развитию навыков работы в группе, публичного выступления и совместной выработке решений. Важным преимуществом является наличие соревновательного момента, который повышает интерес к процессу и уменьшает количество пассивных участников обсуждения.

Брейнсторминг или мозговой штурм – широко распространенная техника группового взаимодействия, направленная на генерирование большого количества идей, вариантов решения рассматриваемого вопроса. Важным преимуществом данного метода является правило мозгового штурма, предписывающее сведение к нулю любой критики в процессе выработки как можно большего числа людей. Этот факт позволяет минимизировать возникновение противоречий в ходе обсуждения и сосредоточиться на решении вопроса, позволяя вносить предложения каждому участнику.

В качестве примера практического применения методов развития конфликтологической компетентности можно привести тренинг для руководителей подразделений и линейного персонала отеля Solis Sochi Hotel, проведенный 27 июля 2016 года. Поводом для организации обучающего занятия стала конфликтная ситуация, вызванная несогласованностью отделов приема и размещения гостей и службы уборки номеров.

Причиной разногласий стало низкое качество уборки номера гостя, вызванное тем, что сотрудник, ответственный за поселение, слишком поздно уведомил горничную о том, что номер должен быть готов.

В результате низкое качество оказанных услуг стало поводом отказа гостя от проживания.

Данный факт вызвал взаимные претензии двух отделов в адрес друг друга – сотрудники отдела приема и размещения настаивали на том, что сотрудники отдела уборки слишком медлительны, а те, в свою очередь, обвиняли коллег со стойки размещения гостей в невнимательности и безответственности.

На тренинге, которым руководил генеральный менеджер отеля, посредством применения игрового метода «психодрама» была «разыграна» произошедшая ситуация.

При этом роль гостя исполнил один из топ-менеджеров отеля, роль горничной сыграл начальник отдела приема и размещения гостей, а роль сотрудника ресепшен – директор службы уборки номеров отеля, то есть сотрудники в прямом смысле встали на место друг друга.

Восстановив события, к участникам пришло понимание некоторых неточностей, допущенных со стороны каждого отдела, что послужило поводом для снятия взаимных обвинений друг с друга и принятие собственных ошибок и ответственности за них.

После этого, на организованном совещании, в котором принимали участие руководители и представители линейного персонала всех отделов, одним из которых являлась и автор данной работы, посредством брейнсторминга были разработаны различные способы исправления ошибок для предотвращения повторного возникновения подобных ситуаций.

Приведенный пример доказывает, насколько эффективны методы развития конфликтологической компетентности руководителей организации, так как их своевременное применение способствует не только разрешению конфликтов, но и улучшению показателей работы организации, а также сплочению коллектива.

Рассмотрев основные практические методы развития конфликтологической компетентности, следует отметить, что основная проблема обучения навыкам поведения в конфликте состоит в том, чтобы выработать оптимальную стратегию, в которой не будет уклона ни в сторону методов борьбы, ни в сторону пассивной позиции в конфликте²⁴.

Также важно отметить, что уровень конфликтологической компетентности руководителя связан с его психологическими установками, заложенными еще с детства, предыдущем опыте конфликтного взаимодействия, в процессе получения которого выработались определенные индивидуальные особенности поведения в конфликте, для изменения которых требуется большая работа. Однако, главным фактором, от которого зависит эффективность любого обучения, в том числе и конфликтологического, является готовность меняться и осознание необходимости перемен.

Итак, мы рассмотрели основные способы диагностики, социальные технологии и практические методы по развитию конфликтологической компетентности, определили их направленность на формирование тех или иных навыков, составляющих конфликтологическую компетентность руководителя организации.

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что одним из эффективных способов формирования основы конфликтологической компетентности руководителя является подготовка на уровне обучения в высшем учебном заведении, с помощью преподавания теоретических и практических знаний по организационной конфликтологии.

Однако, принимая во внимание недостаточную разработку и точечное внедрение таких курсов в программы подготовки менеджеров, можно сделать заключение о том, что современные молодые специалисты не обладают достаточной базой конфликтологических знаний и, как следствие,

²⁴ Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для вузов/ СПб.: Питер, 2007.- С. 494.

имеют низкий уровень конфликтологической компетентности, что сказывается на их умении работать с конфликтами.

В связи с этим появляется необходимость в развитии конфликтологической компетентности у практикующих менеджеров.

Выполнение этой задачи возможно в рамках курсов повышения квалификации и осуществляется посредством тренингов и современных психотехник с применением активных форм обучения, использование которых составляет основу развития и формирования конфликтологической компетентности руководителя.

Заключение

Результатами проведенного исследования стало осуществление теоретико-методологического анализа проблемы и основных подходов к исследованию в зарубежных и российских источниках, было дано определение содержания и структуры понятия конфликтологической компетентности, исследованы особенности функционирования и развития организации, изучена роль руководителя в управлении конфликтами, систематизированы и описаны социальные механизмы формирования конфликтологической компетентности руководителя, рассмотрены практические методы развития конфликтологической компетентности в рамках обучения и курсов повышения квалификации.

На основе результатов исследования сделаны следующие выводы:

1. Основой существования организации являются тесно связанные процессы функционирования и развития. Функционирование и

развитие организации можно представить в качестве определенных этапов, последовательность которых составляет жизненный цикл организации. Развитие организации представляет собой переход на качественно новый уровень функционирования.

2. Конфликтологическая компетентность - это система знаний и навыков, которая предполагает умение управлять конфликтами в интересах организации, является важнейшей чертой профессионализма руководителей.
3. Конфликтологическая компетентность - это неотъемлемая составляющая, которая оказывает прямое влияние на развитие конфликта, и является характеристикой активно развивающейся системы, создающей среду для формирования высокоинтеллектуальных и ответственных личностей.
4. Высокий уровень конфликтологической компетентности позволяет руководителю эффективно управлять конфликтами, что является основой успешного развития организации.
5. Диагностика конфликтологической компетентности может проводиться на основе описанных психологических и конфликтологических методик.
6. Одним из эффективных способов формирования основы конфликтологической компетентности руководителя является подготовка на уровне обучения в высшем учебном заведении, с помощью преподавания теоретических и практических знаний по организационной конфликтологии.
7. Современные молодые специалисты не обладают достаточной базой конфликтологических знаний и, как следствие, имеют низкий уровень конфликтологической компетентности, что сказывается на их умении работать с конфликтами, в связи с чем появляется необходимость в развитии конфликтологической компетентности у практикующих менеджеров.

8. Формирование и развитие конфликтологической компетентности у практикующих менеджеров возможно в рамках курсов повышения квалификации и осуществляется посредством тренингов и современных психотехник с применением активных форм обучения, использование которых составляет основу развития и формирования конфликтологической компетентности руководителя.

Подводя итог исследования, стоит отметить важность дальнейшего изучения проблемы конфликтологической компетентности руководителя. Разработка новых методик ее формирования, отвечающих вызовам современной реальности функционирования и развития организаций, представляет собой перспективную область для будущих научных исследований.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М., РАГС, 1995.
3. Ансов. И. Стратегическое управление/ И. Ансов. - М.: Экономика, 1989.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов.- М., ЮНИТИ, 1999.
5. Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов // Социальное управление / Е. М. Бабосов. – Минск, 2008.
6. Базаров Т. Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества) // Открытый университет // под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева. — М.: 2003.
7. Гребенюк Г.А., Самсонова Е.Ю. Личность руководителя и стили руководства / Психологическое обозрение. №1. 1995.

8. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для вузов/ СПб.: Питер, 2007.
9. Гришина Н.В. Психологические характеристики межличностных конфликтов. СПб., 1995.
10. Деркач А.А. Акмеология : Учеб.пособие 2-е изд. - М.: Изд-во РАГС, 2006.
11. Деркач А.А., Марасанов Г.И. Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров. М., РАГС, 1996.
12. Деркач А.А., Щербина А.В. Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях. М.,1. МААН, 1998.
13. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. М., РАГС, 1998.
14. Дмитриева О.Б. Формирование психологической готовности молодых специалистов к профессиональной деятельности. Автореф. канд. дисс., М., РАГС, 1997.
15. Емельянов С. Н. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2003.
16. Зазыкин В.Г., Нечаева Н.С. Введение в психологию конфликтов на примерах конфликтов в коллективах организаций. Интермолодежь, 1996.
17. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вест. Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика. 2012. № 3(23)
18. Козлов С. А. Конфликт в организациях. Научный вестник МГТУ ГА – М.: 2007.
19. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2004.
21. Михеев Н.В. Акмеологическая модель профессионального становления личности руководителя. М., МИЭРТ, 1999.
22. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: изд. «Питер», 2004.

23. Прикладная социальная психология. Учебное пособие (под ред. А.А.Деркача и А.Н.Сухова). М., МОДЭК, 1998.
24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
25. Развитие социально-перцептивной компетентности личности (Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича Бодалева). М., РАГС, 1998.
26. Сащенко Н.П. Психологические основы продуктивных отношений в управленческой деятельности. Автореф. канд. дисс.. М., РАУ, 1993.
27. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
28. Селезнева Н.Т. Изучение и развитие психологической культуры руководителя системы образования. Москва, Красноярск, 1996.
29. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991.
30. Турчанинова Т. В. Сущность, структура и условия формирования профессиональной компетентности социального работника // Молодой ученый. — 2010. — №4.
31. Хасан Б.И. Психотехника конфликтов и конфликтная компетентность. Красноярск, ФМЗ, 1996.
32. Хасан Б.И. Конфликтная компетентность - атрибутивный эффект развивающего обучения //Педагогика развития: “Проблемы современного детства и задачи школы”. Материалы 3-й научно-практической конференции. Красноярск, 1996.
33. Хелмицкий Б.Н. Продуктивность профессиональной деятельности управленческого персонала. Автореф. канд. дисс. М., РАГС, 1998.
34. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Ученик в обновляющейся школе: сб. науч. тр. / под ред. Ю.И. Дика, А.В. Хуторского. – М.: ИОСО РАО, 2002.
35. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая / Л. Н. Цой. – М.: Глобус, 2001.
36. Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven and London; Vale Univ. Press, 1973.

37. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования [Электронный ресурс] // Федеральные государственные образовательные стандарты. М.: Институт стратегических исследований в образовании РАО. URL: <http://fgosvo.ru/fgosvpo/7/6/1> (дата обращения: 8.05.2017).
38. Крохина В. В., Абдалина Л. В. Общая характеристика и содержание конфликтологической компетентности руководителя // Вестник ТГУ. 2010. №12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-i-soderzhanie-konfliktologicheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 08.05.2017).
39. Тагирова З. А., Собильская А. С. К вопросу о становлении конфликтологической компетентности личности в период ранней юности // Символ науки. 2015. №7-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ustanovlenii-konfliktologicheskoy-kompetentnosti-lichnosti-v-period-ranney-yunosti> (дата обращения: 08.05.2017).
40. Иванова Е. Н. Типология интересов и стратегия поведения в конфликте // Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. 2011. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-interesov-i-strategiya-povedeniya-v-konflikte> (дата обращения: 05.05.2017).