САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет философии и политологии
Фонд развития конфликтологии

КОНФЛИКТОЛОГИЯ ДЛЯ XXI ВЕКА: НАУКА — ОБРАЗОВАНИЕ — ПРАКТИКА

Материалы Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов

ТОМ I

ИЗДАТЕЛЬСТВО С.-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2009

УДК 316.3/.4
К65

Редакционный Совет:
Ю. Н. Солонин, д-р философских наук, профессор (председатель).
Члены: д-р филос. наук, проф. *А. В. Дмитриев* (Москва), д-р филос. наук, проф. *С. И. Дудник*, д-р полит. наук, проф. *А. И. Стребков*, д-р социол. наук, гл. науч. сотрудник *Л. И. Никовская* (Москва), д-р полит. наук, проф. *А. В. Глухова* (Воронеж), д-р психол. наук, проф. *Н. В. Гришина*.
Администратор — *О. В. Михайлов*, ученый секретарь Конгресса.
Рецензенты: проф., д-р соц. наук *А. В. Макарин* (СПбГУ), д-р филос. наук проф. *Ю. В. Косов* (СЗАГС РФ)

Печатается по постановлению
Редакционно-издательского совета
факультета философии и политологии
С.-Петербургского государственного университета

К65 Конфликтология для XXI века: наука — образование — практика: Материалы Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов: В 2 т. Т. 1. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. — 622 с.
ISBN 978-5-288-04910-1
ISBN 978-5-288-04911-8 (Т. 1)

Сборник докладов и выступлений участников Санкт-Петербургского международного Конгресса конфликтологов отражает основной спектр проблем современного состояния теории социального конфликта и проблем конфликторазрешения.

Сборник предназначен для специалистов в области теоретических и практических проблем конфликтологии, государственного и муниципального управления, студентов и аспирантов, менеджеров и политиков, всем, кто интересуется сплошными социальными процессами общественной жизни.

© Авторы сборника, 2009
© С.-Петербургский государственный университет, 2009

ISBN 978-5-288-04910-1
ISBN 978-5-288-04911-8 (Т. 1)

Н. И. Леонов

КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В РАЗРЕШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

Управление организацией — это сложный динамический процесс, требующий специальных управленческих знаний, умений и навыков. Наличие всего комплекса профессионально важных качеств является обязательным условием успешности. Кроме того, руководитель должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами, которые позволили бы ему выполнить возложенные на него обязанности по разрешению возникающих в организации конфликтов.

В сегодняшней повседневности руководители вырабатывают навыки разрешения конфликтов интуитивно-опытным путем. Сказать, что на это уходят годы и подчеркнуть малоприемлемость такого подхода в условиях современной весьма динамичной действительности, это лишь в очередной раз подчеркнуть явно недостаточную готовность руководителя к задачам управления в условиях рыночной экономики. В. Мастенбрук приводит типичные ошибки в проведении переговоров при разрешении конфликтов: превращение переговоров в процесс подсчета очков, набранных сторонами; поиск, кто прав и кто виноват; отказ от подхода «давайте говорить по делу»; любой разговор с «клиентом» не рассматривается как переговорный; оценка переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик; смешивание упорства в переговорах с упрямством; не фиксируются характерные черты чьего-либо переговорного стиля и его воздействия на других; непонимание манипуляций как собственных, так и другой стороны; рассматривание перерывов в переговорах как признака слабости; видение совместного поиска решений как отступления другой стороны[1].

К этим моментам следовало бы добавить и кое-что специфичное для руководителей ряда предприятий России: преобладающая авторитарность поведения, как следствие отсутствия умения вести переговоры в условиях равноправия сторон и пр.; откровенная грубость, рассматриваемая как нормативная форма общения.

Эффективное поведение в конфликтах рассматривается как компонент общей коммуникативной компетентности личности и

иногда обозначается как конфликтная компетентность. Она определяется Л. А. Петровской как «прежде всего, освоение позиции партнерства, сотрудничества на фоне владения, конечно, и другими поведенческими стратегиями тоже». Б. И. Хасан считает, что конфликтная компетентность «представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации»[2]. Понятие «конфликтологическая компетентность», или компетентность человека в конфликтной ситуации, представляет собой сложное интегральное образование. «Компетентность» означает «знающий, сведущий в определённой области», в данном случае этот термин указывает на знания о конфликте.

Л. А. Петровская ведёт речь о межличностном конфликте, т. е. участниками или сторонами межличностного конфликта могут являться личности или группы людей в ситуациях, в которых конфликтующие лица как-то действуют, поведенчески себя проявляют.

Хасан определяет конфликтологическую компетентность как одну из ведущих характеристик личности, составную часть общей коммуникативной компетентности, которая представляет собой уровень развития осведомлённости о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации. Б. И. Хасан определяет основные компоненты конфликтологической компетентности как навыки распознавания, анализа, провоцирования и конструирования.

В своем исследовании мы исходили из того, что деятельность управления ставит руководителей перед необходимостью разрешения ими конфликтных ситуаций между сотрудниками организации. Это является условием развития у них определенных компетенций в разрешении конфликтов между сотрудниками.

Таким образом, мы видим, что руководителю принадлежит особое место в проблеме разрешения конфликтов. Естественным образом возникает необходимость определения конфликтологической компетенции руководителей в контексте компетентностной парадигмы. Мы исходим из допущения, что в качестве компетенций можно рассматривать симптомокомплекс свойств личности руководителя, способствующий переводу системы из одного состояния в другое. При изучении компетенций руководителя в ситуации разрешения конфликтов принимался, прежде всего, во внимание присущий им баланс устойчивости и изменчивости. Как часть общих

компетенций, конфликтологическая компетентность, образует динамическую систему с достаточно устойчивой структурой. Следует учесть, что руководитель, как субъект, управляющий процессом, развивается в процессе его деятельности, приобретая опыт управления конфликтными ситуациями и их разрешением. Можно констатировать структурно-динамический характер компетенций, что является исходным основанием для создания структурно-динамической модели кофликтологической компетенции руководителя. Структурными составляющими являются социально-психологические, операциональные и поведенческие характеристики личности руководителя. Динамическими — те характеристики, которые определяются как самой спецификой профессиональной деятельности, так и ситуацией непосредственного взаимодействия руководителя и сотрудников организации. Теоретико-методологическим основанием разработки стуктурно-динамической модели конфликтологической компетентности руководителей является реципрокный подход, который объединяет ситуационные и диспозиционные детерминанты. Данный подход предполагает постоянное взаимовлияние между внутренними состояниями и характеристиками участников конфликта и их внешним конфликтом. Говоря о влиянии, следует иметь в виду, что не только руководитель влияет на участников конфликтов, но и они, в свою очередь, могут оказывать влияние на него. Здесь очень важно, чтобы руководитель не оказался под влиянием одного из участников конфликта и тем самым не потерял доверие другого. Реципрокный подход явился и теоретическим основанием разработки опросника «Конфликтологическая компетентность руководителя (ККР)», направленного на выявление компетенций руководителя в разрешении конфликтов между сотрудниками организации. Исходя из вышеизложенных позиций, конфликтологическая компетентность руководителя, с нашей точки зрения, — это системное, многокомпонентное образование социально-психологических, операциональных и особенностей поведения руководителя, способствующее конструктивному разрешению конфликтов между сотрудниками в организации.

---

[1] *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.

[2] *Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996. С. 24.