

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПРИНЦИП В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

*Пикалов В.В., Сериков И.Н., Столяров А.В.*

Россия, Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина  
stolya-aleksei@mail.ru

Формирование гармонично развитого специалиста, обладающего профессиональными и общекультурными знаниями, нормами поведения выполняет культура взаимодействия с людьми. Особое место в подготовке профессионально грамотного специалиста, способного организовывать деятельность и стабильность функционирования организации и коллектива в условиях, когда в их среде возникают и протекают различные конфликты, занимает умение управлять ими.

Под конфликтом следует понимать межличностный процесс, в основе которого – расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения [1]. Основными детерминантами возникающих конфликтов выступает своеобразное сочетание объективных и субъективных причин. Совокупность объективных причин, выступая важной детерминантой социальной напряженности в коллективе, несет только потенциальную возможность социальных конфликтов. Они превращаются в реально действующий фактор только в сочетании с субъективными факторами, к которым относятся несовпадение ценностно-нормативных установок, личностные качества субъектов конфликтов, их индивидуально-психологические характеристики [2].

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному решению конструктивных конфликтов. Получение знаний и навыков специалистам в области управления конфликтами обеспечивает принцип компетентности, который позволяет руководителям различного уровня, а также персоналу организации использовать собранную разностороннюю и подробную информацию о конкретной ситуации для предотвращения возникновения и завершения конфликтов.

Рассматривая подготовку специалиста на основе компетентностного принципа к управлению конфликтами, можно выделить несколько основных направлений деятельности:

- профилактика возникновения конфликта;
- предотвращение конфликта;
- диагностика конфликта;
- регулирование конфликта на основе корректировки поведения его участников;
- прогнозирование развития конфликта;
- оценка возможной функциональной направленности;
- разрешение конфликта.

Профилактика конфликтов занимает важное место в общей системе управления конфликтом и заключается в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конкретных конфликтных факторов и ограничений, возможностей их возникновения или деструктивного решения в будущем.

Профилактику конфликтов можно разделить на два вида – первичную и вторичную. Первичная профилактика заключается в психологическом образовании возможных участников конфликта. Вторичная профилактика связана с проведением непосредственной работы по снижению уровня напряженности в конфликтной ситуации.

Компетентностный принцип управления конфликтами предусматривает работу руководителя по предотвращению конфликтов, основанную на активной деятельности субъектов по нейтрализации комплекса факторов вызывающих конфликт.

Конфликты можно предотвращать, осуществляя эффективное управление структурными подразделениями и организацией в целом, используя превентивные формы предотвращения их:

- постоянную заботу об удовлетворении потребностей и запросов сотрудников;
- качественный подбор, размещение персонала и комплектование структурных подразделений (отделов) с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, которые касаются интересов коллектива и каждого в отдельности;
- воспитание сотрудников, формирование у них психолого-педагогической культуры общения и т.д.

В ходе управления конфликтом для выяснения основных причин его составляющих специалист должен уметь проводить **диагностику и определять:**

- источники конфликта, субъективные или объективные переживания сторон, способы борьбы, противоречия мнений, событий, потребностей и интересов;
- его истории, фон, на котором он прогрессирует, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
- участников конфликтного взаимодействия: лиц, группы, подразделения;
- позиции и отношения между сторонами, их взаимозависимости, роли, ожидания, исходное отношение к конфликту - хотят ли и могут ли стороны сами решить конфликт, их надежды, ожидания, установки, условия, или конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности;
- психологические особенности личности (сотрудника).

Компетентностный принцип управления конфликтами предусматривает осуществление регулирования конфликта. Это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Сложный процесс регулирования предполагает определенную последовательность этапов в управленческой деятельности:

- признание реальности конфликта сторонами конфликта;
- достижение соглашения между сторонами - конфликта относительно признания и соблюдения установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;
- создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Прогнозирование конфликта - важнейший вид деятельности субъекта управления, который направлен на выявление причин конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов считаются результаты изучения объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы; другие социально-психологические явления.

При оценке функциональной направленности конфликта необходимо определить наиболее важные функции:

*диалектическую* - для выявления причин конфликтного взаимодействия;

*конструктивную* - вызываемое конфликтом напряжение может быть направлено на достижение цели;

*деструктивную* - появляется личностная, эмоциональная окраска взаимоотношений, которая мешает решению проблем.

Заключительным этапом является разрешение конфликта. Разрешение конфликта - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений. По возможности разрешение конфликта должно быть полным и завершаться устранением причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации в целом.

Компетентностный принцип в управлении конфликтами рассматривает поведение личности в конфликтном взаимодействии на основе двухмерной модели. В основе, которой лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны. Участники конфликта, анализируя свои интересы, и интересы соперника могут выбирать одну из основных стратегий поведения (борьба, уход, уступки, компромисс, сотрудничество).

Средством реализации процесса разрешения конфликта при использовании компетентностного принципа в управлении конфликтами может рассматриваться различная тактика, состоящая из совокупности способов и приемов воздействия на оппонента в конфликте: рациональное убеждение, дружеское обращение, заискивание, заключение сделок, демонстративные действия, давление, апелляция к власти, санкционирование, коалиция.

Таким образом, на основе компетентностного принципа в управлении конфликтами проблема разрешения противоречий предполагает, с одной стороны, обучение специалистов умению конструктивно разрешать свои собственные конфликты, с другой - обучение руководителей умению грамотно разрешать «трения» между подчиненными используя полученные знания принципов, условий и конкретных приемов и способов работы. Однако управление конфликтом может быть результативным только в том случае, если мы применяем имеющиеся знания с учетом особенностей конкретной ситуации.

#### Литература

1. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение. Пенза, 2004.
2. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М., 1980.