

## ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УРЕГУЛИРОВАНИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Ральникова И.А.

ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»

Жигэу Е.И.

Славянский университет Республики Молдова

Профессиональная деятельность современного руководителя пронизана разнообразными ситуациями межличностного взаимодействия, которые зачастую несут прямую или косвенную угрозу психологической атмосфере в коллективе, сложившимся профессиональным отношениям, способствуют разладу привычного темпа и качества профессиональной деятельности. Такие ситуации создают дополнительные трудности в деятельности руководителя и являются своеобразной проверкой его лидерских компетенций. Примерами распространенных ситуаций такого характера в профессиональных коллективах являются конфликты, ситуации негативной оценки, просьб, отказов и санкций. Расширение коммуникативного и поведенческого репертуара, совершенствование собственных умений построения взаимодействия с людьми в указанных ситуациях межличностного общения полезно руководителю любого структурного уровня, желающему строить продуктивные отношения с партнерами по взаимодействию в вышеперечисленных ситуациях. В связи с этим в рамках данной статьи подробно рассматривается Медиаторная модель урегулирования конфликта. Освоение предложенной модели на практике, позволит руководителю повысить свой уровень лидерских компетенций в конфликтных ситуациях.

Межличностный конфликт, с которым, в первую очередь, приходится сталкиваться профессионалам-управленцам, предполагает взаимодействие с партнером в ситуации столкновения противоположных тенденций (целей, взглядов, ценностей, действий, позиций, представлений, установок, потребностей и т.п.) [1]. Акт взаимодействия подразумевает, что в результате контакта, хотя бы одна сторона изменит свое поведение. Таким образом, одностороннего конфликта не бывает, конфликт предполагает всегда общение, взаимодействие. При исследовании проблемы конфликта психологами ставятся следующие вопросы: что сталкивается в конфликте, как, и с какой целью? Интригующий момент состоит в том, что наличие ситуации противоположных тенденций автоматически не запускает конфликт. Чтобы возник конфликт, необходимо, чтобы ситуация столкновения была осознана субъектом как конфликтная. Ключом к разрешению конфликтного взаимодействия является внимательное исследование содержательного наполнения составляющих конфликта. Такие составляющие фиксирует формула конфликта: КОНФЛИКТ = ПРОБЛЕМА + ОБЪЕКТ + УЧАСТНИКИ + ИНЦИДЕНТ.

Проблема – это противоречие ради разрешения которого стороны вступают в противоборство. Объект – ядро проблемы, «неделимая» ценность, за которую борются участники, истинная причина конфликта. Участники – лицо или группа лиц, вовлеченных в конфликт. Среди участников выделяют оппонентов – тех, кто непосредственно вступает в противоборство друг с другом, группу поддержки – участников стоящих за каждым оппонентом и поддерживающих целесообразность их включения в конфликт, подстрекателей -

провоцирующих борьбу, медиаторов – посредников в урегулировании конфликта. Инцидент – это действия участников конфликтной ситуации, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними во внешнем плане.

Конфликт возникает только при условии существования всех указанных элементов. Отсутствие любого из них ведет к распаду конфликтной ситуации.

Конфликт имеет свою динамику, отражающую фазы процесса борьбы партнеров за неделимую ценность: нарастания напряженности, открытой конфронтации, спада напряженности.

В психологии предложены стратегии урегулирования конфликта: конкуренция, компромисс, сотрудничество, приспособление, уход. Критерий выделения данных стратегий состоит в возможности удовлетворения оппонентом своих интересов и интересов партнера. Так, конкуренция – это стратегия удовлетворения собственных интересов в ущерб интересам партнера. Сотрудничество – это стратегия поиска способов удовлетворения интересов партнера, настолько же полноценно, как и своих собственных. Компромисс отражает стратегию разрешения конфликта, когда оппоненты стремятся получить хоть что-то в плане удовлетворения своих интересов, нежели потерять все. Приспособление – стратегия, отражающая зависимость степени удовлетворения собственных интересов от меры их совпадения с интересами партнера. Уход – отсутствие каких-либо действий в направлении отстаивания своих интересов [2].

В выборе стратегии урегулирования конфликта полезно руководствоваться правилом: «Нет единственной лучшей стратегии разрешения конфликта для всех жизненных ситуаций. Лучшая стратегия та, которая больше других подходит в данный момент для решения конфликта». В выборе стратегии полезно опираться на особенности собственной личности, цель, контекст ситуации, ценность отношений с партнером.

Из такого понимания конфликта рождается последовательность шагов по его урегулированию.

На основе изложенного понимания конфликта возникает модель его урегулирования, предполагающая выполнение следующих действий. Изначально, руководителю необходимо понять суть конфликта, а значит определить проблему, объект конфликта, выделить его участников (оппонентов, подстрекателей и др.), узнать, в чем состоял инцидент. Вторым шагом стоит выяснить интересы конфликтующих сторон в борьбе за «неделимую» ценность. Далее найти условия согласования интересов, принять решение о способе разрешения конфликта и организовать процесс реализации принятого решения.

Пример: двое сотрудников, работают в одном помещении, копят друг на друга недовольство из-за того, что один открывает окно, а второй, сразу его закрывает. Конфликт перерастает в открытую форму вследствие того, что сотрудник, который все время закрывал окно, простудился.

Движение по шагам урегулирования конфликта позволяет понять следующее:

1. Суть конфликта.

Проблема: столкновение противоположных позиций: «окно надо открыть» и «окно надо закрыть». Объект: благоприятные физические условия труда (микроклимат в кабинете). Оппоненты: сотрудник, открывающий окно и

сотрудник, закрывающий окно. Инцидент: простудное заболевание сотрудника, которому важно, чтобы окно было закрыто.

2. Интересы конфликтующих сторон в борьбе за неделимую ценность «благоприятный микроклимат в кабинете». Интересы оппонентов могут быть прояснены, если задать вопрос: «Для чего открывать окно?» и, соответственно: «Для чего закрывать окно?». Допустим, могут прозвучать такие ответы: «Я открываю окно, т.к. когда много свежего воздуха мне легче думается, я меньше устаю» и «Я закрываю окно, т.к. боюсь простудиться, поскольку сразу замерзаю». Когда в исследовании конфликта мы выявляем интересы сторон, тогда проблема конфликта может быть переформулирована в задачу: «как сделать так (какие условия создать), чтобы один сотрудник не заболел, а другому, вместе с этим, хватало кислорода?». В отличие от первоначальной формулировки (Как сделать так, чтобы окно было и открыто, и закрыто одновременно), последняя потенциально содержит больше возможностей для урегулирования конфликта.

3. Поиск условий согласования интересов оппонентов начинается с вопроса: «При каких условиях ты не заболеешь, а я буду получать столько свежего воздуха, сколько необходимо?». Решение данной задачи во многом зависит от творческого подхода противоборствующих сторон. Примером могут быть такие условия согласования интересов: Проветривать реже, но дольше (не 5 минут, а 15). Когда помещение проветривается, сотрудник, заботящийся о том, чтобы не простыть, выходит, и вместе с этим может выполнять работу, не требующую его присутствия в кабинете.

4. То, каким способом согласуются интересы сторон, отражает стратегию урегулирования конфликта. Каким бы не был выбор стратегии, важно, чтобы он был сделан оппонентами осознанно, с учетом ситуации, ценности отношений с партнером, особенностей собственной личности и т.д.

5. Чтобы выбранный способ урегулирования конфликта претворился в жизнь, необходимо контролировать соблюдение условий учета интересов оппонентов, если необходимо, даже в письменной форме, о чем они заранее договариваются.

Предложенная модель урегулирования конфликта не претендует на место истины, вместе с этим, может послужить опорой в успешном прохождении трудных точек профессионального общения и стать отправным пунктом в наращивании коммуникативного мастерства руководителя.

#### **Список литературы:**

1. Григорьева Т.Г., Линская Л.В., Усольцева Т.П. Основы конструктивного общения – Новосибирск: Изд-во НГУ, 1999. – 170 с.
2. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом – М.: Изд-во: «Эксмо», 2006. – 224 с.