

КОНФЛИКТНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОСНОВНОЙ МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЦЕССЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В ТАМОЖЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Бычков А.В.

г. Санкт-Петербург, Российская таможенная академия

Важнейшее значение в профессиональной деятельности руководящего сотрудника таможенных органов имеет организационно-управленческая функция. Содержание этой функции включает организацию, планирование, проведение учебных занятий и воспитательных мероприятий, упорядочение, регулирование различных видов деятельности подчиненных, постановку задач и их выполнение, контроль исполнения своих распоряжений, мобилизацию подчиненных на решение конкретных задач, управление различными социальными процессами в подчиненных подразделениях, руководство коллективами и отдельными сотрудниками. Существенную часть рабочего времени руководителя занимает управление конфликтами. В связи с этим, конфликтный менеджмент в управленческой деятельности руководителя должен занимать одно из ведущих мест и органически сочетаться с другими направлениями его деятельности.

В последнее время конфликтная компетентность стала рассматриваться не только как важнейший компонент социальной компетентности, но и как важнейшая составная часть межкультурной компетентности – неотъемлемой характеристики специалиста в современном поликультурном обществе.

Многим руководителям таможенных органов самого различного уровня сегодня не хватает специальных знаний по теории конфликта, у них подчас недостаточно сформированы коммуникативные качества, методические умения эффективно руководить подчиненными. Должностной авторитет в работе с подчиненными предпочитается авторитету личности руководителя, требовательность к подчиненным подчас не сочетается с уважением личного достоинства работника и проявлением заботы о нем. В отношении с подчиненными часто допускаются грубость, хамство, высокомерие. Это наносит серьезный вред авторитету руководителя как возможного посредника при регулировании конфликтов, подрывает моральные основы конфликтологической деятельности руководящих кадров. Формирование и совершенствование у руководителей управленческой культуры, основанной на демократических и морально-нравственных принципах и в частности – конфликтной компетентности – важнейшая задача в

профессиональной подготовке современного государственного служащего в том числе и сотрудника таможенной службы.

Исследования социологов и психологов показывают, что в организации, насчитывающем 50-70 человек, в среднем ежедневно происходит около 10 конфликтов. Из них более 38 % – кратковременные. Около 40% продолжаются несколько недель. Каждый четвертый может длиться в течение месяца и более.¹ В ходе исследования, проведенного психологами, было выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние на конструктивность их разрешения. В 25% ситуаций их регулирование не оказало никакого влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное и заметно отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта². Установлено, что в 81% ситуаций благодаря третьей стороне полностью или частично разрешается противоречие, лежащее в основе конфликта. Однако установлено, что с повышением ранга лица, регулировавшего конфликт, эффективность действий руководителя по его разрешению заметно снижается.

Обращает на себя внимание, что названные факторы прямо или косвенно зависят от конфликтологической компетентности руководителя его личных качеств и готовности к поиску взаимоприемлемых, конструктивных решений при разрешении противоречий, возникающих в организации.

Для того чтобы избежать деструктивных конфликтных ситуаций в условиях современной организации, руководителю необходимо:

1) Знать как организовать конфликтный менеджмент, постоянно совершенствовать систему управленческих взаимоотношений.

2) Правильно оценивать ситуацию в коллективе. В этой связи важно своевременно выяснить причину противоречия интересов противоборствующих сторон. Причина может быть неосознанна самими конфликтующими или скрываться ими;

3) Понимать, насколько противоречивы интересы спорящих сторон, и можно ли найти точки соприкосновения для заключения компромисса.

Полагая, что конфликтная компетентность является одной из важнейших характеристик профессионализма, мы рассматриваем ее как неотъемлемую составную

¹Лебедев В.А. Военная психология и педагогика. Конфликтология/Лебедев В.А, Корбаев А.А., Панов Е.В.– Казань. , 1999. – С.9.

⁶См., например: Долматов А.В. Методика индивидуальной воспитательной работы в подразделении. – Казань. , 1994. – С. 36.; Лебедев В.А. Психолого-педагогический практикум воспитательной работы в вооруженных силах Российской Федерации/ Лебедев В.А., Панов Е.В. – Казань. , 1999. – С. 62.

²Семенец Н. Интеграция военнослужащих. // Человеческие ресурсы. №7, 2007. Поволжский межрегиональный учебный центр. <http://www.pmuc.ru/jornal/number7/semenec.htm>

часть общей коммуникативной компетентности, включающую в себя осведомленность о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умения адекватно реализовать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации.

В самом общем виде мы можем определить конфликтную компетентность как совокупность способностей, знаний, умений и навыков выявления, управления и регулирования конфликтов с их удержанием в конструктивной фазе, а также владение способами и методами недопущения деструктивных конфликтов в организации.

Конфликтная компетентность имеет свои уровни, так как конкретная деятельность руководителя по урегулированию конфликтов, в зависимости от его статусной иерархии в организации, имеет свою специфику.

Высшее руководящее звено определяет **общую политику управления конфликтами в таможенной службе**, ему приходится иметь дело с наиболее серьезными и сложными конфликтами и противоречиями, которые могут оказать негативное влияние на повседневную деятельность всей Федеральной таможенной службы. С учетом такого рода опасности в значительной мере возрастает цена управленческой ошибки и, следовательно, ответственности. Вот почему конфликтная компетентность руководителей высшего уровня в большей степени должна быть ориентирована на профилактику назревающих конфликтов и стратегию управления конфликтами путем институционализации отношений, создания системы социального сотрудничества в рамках всей Федеральной таможенной службы, определения общих ценностных установок для руководства структурными подразделениями. И в дополнение к сказанному нужно непременно добавить, что для руководителей высшего звена особенно важным является умение формировать конфликтную компетентность в целом для всего руководящего состава госструктуры. Это обстоятельство требует особого внимания, т.к. именно руководители низового звена непосредственно сталкиваются и вынуждены постоянно разрешать возникающие конфликты и от эффективности их деятельности зависит морально-психологическое состояние в коллективе.

Среднее звено руководителей (Таможенные органы) является ключевым в практическом применении социальных технологий управления конфликтом. Именно им приходится определять методы управляющего воздействия на конфликтный процесс, и именно они отвечают за эффективность конкретных мероприятий. Данный уровень можно определить как **конфликтно-методологическую компетентность**. Данный уровень предусматривает способности к распознаванию признаков случившегося конфликта, выявлению воплощенного в нем противоречия, владение способами регулирования

конфликта и организации продуктивно ориентированного конфликтного поведения участников конфликтной ситуации.

Деятельность первичного руководства сводится к поддержанию морально-психологического климата в таможенных подразделениях, а также к контролю за исполнением принятых норм и правил подчиненными. Им чаще всего приходится сталкиваться с межличностными конфликтами. Этот уровень компетенции можно определить как **статусно-ролевую компетентность**.

Определенный опыт обучения руководящего состава основам воспитательной работы по предупреждению конфликтов в коллективах имеется во всех госструктурах, но относится этот опыт преимущественно к обучению руководителей опыту работы по предупреждению межличностных конфликтов. В целом, приходится констатировать, что руководители низового звена болезненно относятся к мысли о том, что их подчиненные могут и вправе иметь свою точку зрения, что необходимо согласовывать интересы организации с интересами работников, находить взаимовыгодные решения. На наш взгляд современному руководителю готовясь к работе в государственном учреждении необходимо исходить из двух главных положений:

1. В современной конфликтологии общепризнано, что переговоры являются одной из наиболее эффективных форм разрешения противоречий. Переговоры как распространенная жизненная реальность создают необходимость и важнейший контекст взаимодействия и сотрудничества.

2. Обучение руководителей, переподготовка и повышение квалификации действующих в области разрешения конфликтов и ведения переговоров должны происходить в условиях, когда участники получают позитивный опыт самостоятельного анализа конфликтных ситуаций, их проектирования и конструирования в учебных условиях.

В этом отношении представляет интерес программа тренинга, разработанная Г. Тиллетом и его коллегами на основе опыта работы с австралийскими миротворческими силами, включает три компонента: 1) введение в конфликт и его разрешение; 2) концепция аналитико-проблемного разрешения конфликтов; 3) применение концепции. В ходе обучения участников тренинга знакомят с основными понятиями и правилами разрешения конфликтов в терминах, соответствующих их опыту.

Участников также знакомят с идеями «конфликтно-разрешающего подхода» («контролируемой коммуникацией»), в качестве ключевых положений которого выделяются следующие.

- Конфликт неизбежен и распространен. Некоторые конфликты могут быть устранены, некоторые могут быть минимизированы, некоторые требуют управления;

- Конфликт, по существу, основан в большей мере на восприятии, чем на объективной действительности, и на чувствах, чем на фактах. При его разрешении необходимо воздействовать на восприятия и чувства;

- Нет простой формулы устранения конфликта, но есть подходы, которые могут минимизировать разрушительные последствия конфликта и максимизировать возможности его разрешения;

- Существует несколько общих отрицательных реакций на конфликт, которые максимизируют его разрушительные эффекты:

- Стресс и напряжение увеличивает риск разрушительного конфликта, который в свою очередь увеличивает стресс. Поэтому эффективное управление стрессом – неотъемлемая часть разрешения конфликта;

- Большинство конфликтов предсказуемо. Наиболее эффективный подход к конфликту включает его предсказание и подготовку к нему;

- Гибкий, адаптивный сотрудничающий подход к конфликту в целом более эффективен, но он может двигаться к более жесткому и даже принудительному подходу, когда это необходимо.³ Первоначально должен быть использован кооперативный (сотрудничающий) подход. Подход может быть усилен, если сотрудничество терпит неудачу. Прямая конфронтация (включая угрозу) обычно вызывает агрессивный ответ и ее нужно по возможности избегать;

- Эффективное разрешение конфликта требует его обсуждения, предпочтительно с человеком или людьми, которые вовлечены в него;

- Не все конфликты могут быть разрешены внешне, поэтому могут быть необходимы эффективные методы «внутреннего» разрешения конфликтов, которые могут включать управление стрессом, взаимную поддержку, терапию.

Заслуживает внимания концепция Дж. Бертона для миротворцев. Применение концепции Дж. Бертона помогает участникам тренинга развить навыки для работы с конфликтами вообще и в действиях, к которым они готовятся специально. Участники учатся идентифицировать столько типов и областей потенциального конфликта, сколько возможно в рамках отведенного на тренинг времени, а также они учатся выбирать варианты устранения, уменьшения или преодоления идентифицированного источника

³ Речь идет о стратегиях выхода из конфликта, которые представляют собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Стратегии управления социальным конфликтом достаточно полно описываются схемой, предложенной Томасом – Киллменом. Практически все применяемые стратегии урегулирования конфликта вписываются в эту схему.

конфликта. Таким образом, цель процесса обучения – не простое перечисление причин конфликтов и способов реакции на него, но дать участникам практический опыт по анализу и разрешению конфликтов.

Авторы тренинга для миротворцев считают, что разрешение конфликта нельзя представлять как нечто подобное точной науке или точной технологии. И не может быть представлено через обычные учебные лекции. Необходим диалоговый, экспериментальный подход, с использованием уместных приемов и сценариев.

Управлению конфликтом можно научить путем обучения и тренировки, поэтому необходимо дать военным такие знания, чтобы там, где это возможно, они могли самостоятельно справляться с конфликтными ситуациями.

Итак, введение понятия конфликтной компетентности в процесс регулирования конфликтов дает понимание того, что конфликты в процессе государственной службы в таможенных подразделениях является нормальным состоянием, вытекающим из природы социальных связей и взаимозависимостей, складывающихся в процессе деятельности по реализации трудовых целей. Это требует своевременно выявлять деятельностные, управленческие, социальные, структурные, социокультурные источники конфликтных ситуаций, осуществлять регулирование конструктивных конфликтов, способствуя эффективному функционированию и развитию процесса таможенной службы.

Конфликтная компетентность руководителя позволяет правильно организовать конфликтный менеджмент, с опорой на результаты данных конкретных социологических, психологических и других научных исследований, научной организации труда и управления совершенствовать систему управленческих взаимоотношений, своевременно влиять на соотношение силы и зависимости в межличностных отношениях, наиболее эффективно распределять силы и средства для выполнения конкретных задач таможенной деятельности. Обладая конфликтной компетентностью, руководитель в состоянии проводить целенаправленную работу по профилактике деструктивных конфликтов, снижению уровня конфликтности в коллективе, создавая тем самым здоровую моральную атмосферу в таможенном коллективе.

Понимание природы противоречий и конфликтов между людьми и социальными группами позволяет руководителю правильно оценивать ситуацию в коллективе, предвидеть возможные последствия конфликтов, находить точки соприкосновения интересов для заключения компромиссов на основе работы по осознанию, развитию и культивированию согласованной системы интересов и ценностей различных социальных групп.

Конфликтная компетентность предусматривает умения активного использования возможностей социальных институтов функционирующих в таможенных подразделениях и органах, понимания их важности и значимости в механизме регулирования конфликтов, предполагает умение руководителей исходя из конкретной ситуации развития конфликтов, выбирать наиболее соответствующие целям таможенной службы, возможностям конфликтующих сторон, способы и формы регулирования, конструктивные решения, сведению к минимуму негативных последствий конфликта.