

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ**

**КАФЕДРА ВОЗРАСТНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ  
В УСЛОВИЯХ ПРОЯВЛЕНИЯ АГРЕССИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**Магистерская диссертация**

обучающегося по направлению подготовки 37.04.01 Психология  
(магистерская программа Психология управления) очной формы обучения,  
группы 02061706  
Фоминовой Дарьи Сергеевны

Научный руководитель:  
канд. психол. наук, доц. Шукчус Л.В.

Рецензент:  
канд. психол. наук, доц. Гуськова Е.А.

**БЕЛГОРОД 2019**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения проблемы конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей	
1.1. Методологические предпосылки психологического исследования конфликтологической компетентности подчиненных	10
1.2. Психологические исследования агрессивности руководителей в отечественной и зарубежной литературе	19
1.3. Формирование и развитие конфликтологической компетентности в различных условиях	26
ГЛАВА 2. Экспериментальное исследование конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей	
2.1. Организация, методы и этапы исследования	33
2.2. Анализ и обсуждение полученных результатов	45
2.3. Общая структура программы коррекционно-развивающей работы по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. Диагностические методики в порядке их предъявления	84
Приложение 2. Сводные таблицы полученных данных	99
Приложение 3. Результаты статистической обработки данных	108
Приложение 4. Коррекционно-развивающая программа по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных	110

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования.** Высокий уровень конфликтности среды современных организаций, наличие большого числа объективных и субъективных причин возникновения конфликтов обуславливают необходимость формирования и развития конфликтологической компетентности.

Конфликтологическая компетентность является сложной иерархически организованной развивающейся системой и может быть описана с опорой на методы системного подхода. Развитие конфликтологической компетентности должно осуществляться поэтапно от уровня накопления и осмысления знаний до рефлексии своей управленческой, деятельности, стимулирующей личностно-профессиональный рост. Умение эффективно действовать в конфликтных ситуациях, по мнению В.Г. Зазыкина и А.П. Чернышева, является одним из важнейших профессиональных умений.

Конфликтологическая компетентность – это, прежде всего, умение управлять конфликтом с учетом знания возможных стратегий, контекста конфликтной ситуации и особенностей взаимодействия сторон, это грамотное, эффективное, конструктивное применение конфликтных стратегий, умение анализировать содержание конфликта, выделять позиционно-субъективные характеристики участников конфликтного взаимодействия. Формирование конфликтологической компетентности основывается на теоретических знаниях в области конфликтологии, социальных технологиях профилактики конфликта.

Конфликтологическая компетентность не сводится только к системе знаний о сущностных характеристиках конфликта, как указывают Е.Н. Богданов и В.Г. Зазыкин, а предполагает активное воздействие на него.

Изучение мнения самих руководителей (опрошено 15 руководителей различных отделов ФКУ ИК-7) на проявления в их деятельности агрессивности показало, что 58% руководителей отмечают, что это качество

чаще проявляется в отношении с подчиненными, 24% - как с подчиненными, так и в отношении с вышестоящими руководителями, у 18% - выявлено проявление агрессии к себе. При этом отметим, что все опрошенные выделяют агрессивность как отрицательную характеристику личности и деятельности руководителя.

Актуальность проблемы определяется наличием конфликтологической компетентности, определением ее взаимосвязи с психологическими характеристиками личности, выявлением возможностей оптимизации ее уровня у руководителя, что создает предпосылки наиболее полной реализации личностного потенциала и позволяет предложить перспективный путь повышения эффективности управленческой деятельности.

**Проблема:** каковы особенности конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей исправительной колонии?

Актуальность проблемы, ее практическая значимость определили выбор темы настоящего диссертационного исследования: «Конфликтологическая компетентность подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей».

**Целью исследования** является изучение особенностей конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей исправительной колонии; разработка коррекционно-развивающей программы для подчиненных по формированию конфликтологической компетентности.

**Объект исследования:** конфликтологическая компетентность подчиненных.

**Предмет исследования:** особенности конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявлений агрессивности руководителей исправительной колонии.

**Гипотеза исследования:** мы предполагаем, что конфликтологическая компетентность подчиненных, работающих под началом руководителей с

разными проявлениями агрессивного поведения, будет иметь свои особенности, а именно:

- при высоком уровне агрессивного поведения руководителей - низкие показатели мотивационного компонента; низкие показатели когнитивного компонента; предпочитаемыми стратегиями поведения - приспособление и избегание, высокие показатели эмоционального компонента;

- при среднем уровне агрессивного поведения руководителей - высокие показатели мотивационного компонента; высокие показатели когнитивного компонента; предпочитаемыми стратегиями поведения - компромисс и сотрудничество, средними показателями эмоционального компонента;

- при низком уровне агрессивного поведения руководителей - средние показатели мотивационного компонента; высокие показатели когнитивного компонента; предпочитаемые стратегиями поведения – соперничество, низкие показатели эмоционального компонента.

Коррекционно-развивающая программа будет способствовать развитию конфликтологической компетентности подчиненных, что в свою очередь позволит поддерживать взаимоотношения с позиции деловой этики и эффективности деловых отношений «руководитель – подчиненный».

#### **Задачи:**

1. Проанализировать научную психологическую литературу по проблеме исследования.

2. Определить особенности конфликтологической компетентности подчиненных.

3. Изучить особенности проявления агрессивного поведения руководителей.

4. Изучить связь между компонентами конфликтологической компетентности подчиненных и уровнями и видами агрессивного поведения руководителей.

5. Разработать коррекционно-развивающую программу по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных.

**Теоретико-методологическую основу исследования составляют** классические труды по конфликтологии, социологии, психологии.

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. 4 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. 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.

**Методы исследования:**

- организационные – сравнительный;
- эмпирические – наблюдение, беседа, психодиагностический метод;
- обработки данных – количественный и качественный анализ данных;
- интерпретационные – структурный метод.

Решение поставленных задач потребовало использование комплекса психодиагностических **методик:**

1. Диагностика состояния агрессии: «опросник Басса-Дарки» используемая нами для измерения уровня агрессивности и выраженности

видов агрессивных реакций у руководителей; авторы А. Басс и А. Дарки, разработана в 1957 г. Адаптирована А.К. Осницким.

2. Методика «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», используемая нами для измерения выраженности пяти типов поведения подчиненных в конфликтных ситуациях отношений с руководителями, авторы К. Томас и Р. Килман, разработана в 1974 г. Адаптирована Н.В. Гришиной.

3. Тест «Смыслжизненные ориентации» (методика СЖО), используется нами для оценки «источника» смысла жизни, который может быть найден человеком либо в будущем (цели), либо в настоящем (процесс) или прошлом (результат), либо во всех трех составляющих жизни. Авторы Дж. Крамбо и Л. Махолик, адаптирован Д.А. Леонтьевым.

4. Опросник «Определение конфликтологической культуры личности», автор О.И. Щербакова.

Для **математической обработки** данных использовались методы математической статистики, среди которых: непараметрический статистический критерий Н-Крускала-Уоллиса.

#### **Положения к защите:**

1. Конфликтологическая компетентность подчиненных как сложное структурное образование, включающее четыре компонента (мотивационный, когнитивный, поведенческий, эмоциональный), имеет свои особенности в связи с уровнями агрессивного поведения руководителей.

2. При высоком уровне агрессивного поведения руководителей конфликтологическая компетентность подчиненных характеризуется низкой результативностью жизни, низким уровнем умений, предпочитаемыми стратегиями поведения - приспособление и избегание, высокими показателями управления своими эмоциями, эмпатии и толерантности;

при среднем уровне агрессивного поведения руководителей конфликтологическая компетентность подчиненных характеризуется: высокой результативностью жизни, высоким уровнем умений,

предпочитаемыми стратегиями поведения - компромисс, средними показателями управления своими эмоциями, эмпатии и толерантности;

при низком уровне агрессивного поведения руководителей конфликтологическая компетентность подчиненных характеризуется: средней результативностью жизни, средним уровнем умений, предпочитаемыми стратегиями поведения - соперничество, низкими показателями управления своими эмоциями, эмпатии и толерантности.

3. Коррекционно-развивающая программа будет способствовать развитию таких компонентов конфликтологической компетентности подчиненных, как: результативность жизни, уровень умений, различные типы стратегий поведения, умение управлять своими эмоциями, эмпатия и толерантность, что в свою очередь позволит поддерживать взаимоотношения с позиции деловой этики и эффективности деловых отношений «руководитель – подчиненный».

**Научная новизна исследования:** определяется тем, что мы впервые обратились к изучению вопроса о взаимосвязи конфликтологической компетентности подчиненных и агрессивным поведением руководителей.

**Теоретическая значимость исследования:** заключается в привлечении внимания к проблеме конфликтологической компетентности подчиненных как условия агрессивного поведения руководителей.

**Практическая значимость исследования** состоит в изучении особенностей, обосновании взаимосвязи между конфликтологической компетентностью и агрессивностью руководителей, разработке коррекционно-развивающей программы по формированию конфликтологической компетентности.

Полученные в работе данные могут быть использованы в консультативной работе с руководителями и подчиненными разных уровней.

**Экспериментальная база и выборка исследования:** Исследование проводилось на базе ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области в



городе Валуйки. В исследовании приняло участие 75 человек, сотрудники ИК-7. Из них 15 руководителей и 60 подчиненных.

Испытуемые являются работниками разных отделов: оперативного отдела, воспитательного отдела, отдела кадров, отдела безопасности, отдела охраны, психологического отдела, отдела специального учета, отдела тылового обеспечения, медицинского отдела, электромеханического отдела, пожарной части и бухгалтерии.

**Апробация результатов исследования** на базе НИУ «БелГУ». По результатам исследования выступала с докладом на тему «Конфликтологическая компетентность подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей» на студенческой научно-практической конференции «Прикладные исследования в возрастной, педагогической и социальной психологии», на секции «Социальная психология» (г. Белгород, 11 апреля 2018 г.).

**Структура и объем диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, 4 таблицы, 13 рисунков, списка использованных литературных источников и приложения.

Объем работы без приложения составляет 75 страниц, объем приложения составляет 53 страницы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ В СВЯЗИ С УРОВНЕМ АГРЕССИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

## **1.1. Методологические предпосылки психологического исследования конфликтологической компетентности подчиненных**

Понятие «конфликтологическая компетентность» в психологии стало изучаться сравнительно недавно. Поэтому на данный момент существует не так много определений. Изначально мы исследовали само понятие компетентность, т.к. именно оно легло в основу конфликтологической компетентности.

Конфликтологическая компетенция - это категория системно-мыследеятельностной конфликтологии, идущая не от требований к способностям специалиста, а от функции в системе деятельности, в которую встроен специалист со своими способностями. Если понятие способности обслуживает интересы конкретного человека и делает его успешным в его личной жизни, то понятие конфликтологическая компетенция обслуживает интересы развития деятельности в обществе, повышая эффективность и конкурентоспособность деятельности/организации/проектов. Понятие конфликтологическая компетентность относится не к предметному, а к «метапредметному» уровню знаний, поскольку ориентируется на современный уровень развития разных предметных областей знаний, направленных в будущее.

Конфликтологическая компетентность – представляет собой профессиональную осведомленность о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать технологическое содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

В психологической энциклопедии дано такое определение компетентности «это степень овладения нужными умениями и навыками» [54, с. 251].

Рассматривая понятие компетентность, с этой точки зрения, мы можем сделать вывод, что здесь делается упор на освоенные субъектом способы выполнения действия, т.е. выработка поведения в конфликте. Но так как в нашей работе мы хотим освятить конфликтологическую компетентность наиболее полно, то и понятие компетентности должно нести в себе больше информации.

Если обратиться к Новейшему психологическому словарю под редакцией В.Б. Шапаря, то в этом плане компетентность выступает, как «психосоциальное качество, означающее силу и уверенность, исходящие от чувства собственной успешности и полезности, которое дает человеку осознание своей способности эффективно взаимодействовать с окружением» [48, с. 203].

В данном определении компетентность рассматривается уже не как совокупность навыков и умений, а как психосоциальное качество, образуемое не только с помощью самого человека, но и социума. На основе данного качества, человек способен действовать определенным способом, т.е. уверенно.

Так как понятие компетентность является заимствованным из иностранного языка, то мы посчитали необходимым рассмотреть также первоначальный смысл, который вкладывался в данный феномен. Для этого мы обратились к Ф.Ф. Павленкову, который в своей книге «Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка» определил компетентность как «круг знания, в котором мнения известного лица могут считаться в некоторой степени авторитетом» [50, с. 105].

Данное определение, объясняет понятие компетентности с точки зрения теоретических знаний, однако здесь мы можем проследить взаимодействие данных знаний с социумом, т.е. обладая данными знаниями

человек, может считаться в определенном окружении значимым, и к его суждениям могут прислушиваться.

В настоящее время понятие компетентности стало очень часто использоваться не только с точки зрения науки психологии, но и в обыденной жизни, а именно при приеме на работу, т.к. человек должен быть компетентным в необходимой области. Поэтому мы также приводим определение данного понятия из «Словаря бизнес терминов». «Компетентность - знания, опыт, образование в определенной области деятельности».

Данный подход предполагает, что компетентность является как теоретическими знаниями, так и опытом человека, т.е. уже проводится параллель между практикой и теорией. Также здесь указываются, что эти знания и опыт должны быть в определенной области, получается, что понятие компетентности ограничено определенными рамками.

Л.Р. Комалова дает следующие понятие компетентности «это достаточная осведомленность, необходимая для того, чтобы решать вопросы в известной области и произносить основательные суждения по поводу определенного круга явлений» [38, с. 210].

В данном определении компетентность рассматривается как необходимые теоретические знания для дальнейшего поведения. Здесь мы можем заметить, что компетентность является не просто действием, а основательным суждением, т.е. она может считаться авторитетной. Также как и в прошлом определении подчеркнута граница компетентности, т.е. она не может быть общей, а лишь касаться определенного круга явлений.

Если сравнить рассматриваемые нами определения, то можно выделить некую тенденцию. Так, компетентность - это совокупность теоретических знаний, умений и навыков, которые помогают человеку действовать определенным образом. Некоторые из авторов пишут о том, что компетентность может распространяться лишь на определенную область действий и явлений.

На основе данного сравнения можно сказать, что все определения схожи, однако каждый из авторов для себя выделяет различные границы компетентности (более широкие, или узкие).

Так как в дальнейшем мы будем рассматривать понятие конфликтологической компетентности, в которую мы вкладываем определенные знания в дальнейшем помогающие личности конструктивно разрешать конфликты, то определение, данное Л.Р. Комаловой, наиболее полно отражает необходимую нам грань компетентности. А именно, что компетентность это знания, необходимые для решения вопросов в определенной области (в нашем случае определенной областью является конфликт) [38].

После рассмотрения нескольких определений компетентности мы выбрали одно, на которое в будущем будем опираться. При разборе данного понятия мы пришли к выводу, что компетентность относится лишь к определенному кругу явлений, а значит, имеет множество разновидностей, к примеру таких, как социально-психологическая, коммуникативная, профессиональная, техническая, поведенческая, стратегическая, социальная, языковая, учебная и другие. В нашей работе мы будем исследовать конфликтологическую компетентность.

Проанализировав ряд источников современной психолого-педагогической литературы отечественных и зарубежных авторов, мы пришли к выводу, что в настоящее время у понятия «конфликтологическая компетентность» есть несколько синонимов, это: «конфликтологическая компетенция», «конфликтная компетентность», «конфликтологическая культура» и «конфликтологическая грамотность». В нашей работе мы рассмотрим некоторые из данных понятий:

В отечественной психологии традиционно понятие конфликтологической компетентности связывают с именем Б.И. Хасана. Он ввел данный термин в 1996 году, а именно в своей книге «психотехника конфликта и конфликтная компетентность». Таким образом

«конфликтологическая компетентность - это способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло. Она представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации» [67, с. 49].

Данный подход предполагает, что конфликтологическая компетенция может быть рассмотрена на двух уровнях. Первый предусматривает способности к распознаванию признаков случившегося конфликта, его осознания для удержания воплощенного в нем противоречия, и владение способами регулирования для разрешения. Второй предусматривает умение проектировать необходимые для достижения определенных результатов конфликты и конструировать их непосредственно в ситуациях взаимодействия; владение способами организации продуктивно ориентированного конфликтного поведения участников и сторон взаимодействия.

О.Ю. Калмыкова в своей статье «Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров» дает такое определение данного понятия «Конфликтологическая компетентность - совокупность теоретических знаний, умений и навыков, позволяющих цивилизованно выстраивать общение и выбирать достойные варианты поведения в конфликтных ситуациях» [35].

Рассматривая понятие конфликтологическая компетентность, с этой точки зрения, мы можем сделать вывод, что здесь делается упор на знания, умения и навыки, которые в свою очередь помогают человеку выстроить модель своего поведения в конфликте. Но так как в нашей работе мы хотим

осветить конфликтологическую компетентность наиболее полно, то данное определение является поверхностным.

Н.В. Масюкевич рассматривает конфликтологическую компетентность с точки зрения осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте, и способности использовать ту или иную в зависимости от ситуации [46].

В данном определении конфликтная компетентность вновь рассматривается как теоретические знания, но на этот раз они касаются собственно стратегий поведения в конфликте. И сама конфликтная компетентность помогает выбрать наиболее подходящую стратегию, в зависимости от ситуации. Т.е. получается, что данные знания имеют не узко ограниченный характер, а носят ситуационный характер.

Рассмотрим подробнее данный подход. Здесь мы снова видим упоминание стратегий поведения в конфликте, однако упор делается лишь на одну стратегию - сотрудничество. Т.е. получается, что в данном подходе конфликтная компетентность - это овладение одной из стратегий поведения в конфликте, за счет чего после происходит нормализация самого поведения.

О.И. Щербакова считает, что конфликтологическая культура «проявляется в способности решать проблемы и преодолевать противоречия конструктивными способами. Конструктивным (продуктивным) можно назвать такой выход человека из конфликта, для которого характерно следующее: решение проблемы с учетом интересов обеих сторон; осознанное, адекватное ситуации зрелое поведение; сохранение или улучшение взаимоотношений между оппонентами» [75, с. 56].

В данном определении конфликтологическая культура представляет собой собственно умения человека разрешать конфликты конструктивным путем. При более тщательном рассмотрении характеристики конструктивных способов разрешения конфликта, мы приходим к выводу, что здесь расписана одна из стратегий поведения в конфликте, а именно сотрудничество.

В статье «К вопросу о становлении конфликтологической компетенции старшеклассников в условиях внеклассной деятельности» А.Б. Немкова рассматривает конфликтологическую компетентность, как «способность и готовность к осуществлению деятельности по профилактике конфликта, в реальном конфликте как способность и готовность минимизировать деструктивные формы конфликта и перевести их в конструктивное русло, и при необходимости выступить посредником или медиатором в разрешении конфликта».

В данном определении конфликтологическая компетентность рассматривается уже не как теоретические знания, а уже собственно как способность и готовность действовать с целью профилактики, либо уже в самом конфликте. Здесь мы можем заметить то, что конфликтологическая компетентность помогает перевести деструктивный конфликт в конструктивное русло.

Если сравнить рассматриваемые нами определения, то можно выделить некую тенденцию. Так, конфликтологическая компетентность - это совокупность теоретических знаний, которые помогают человеку действовать определенным образом в конфликте. Некоторые из авторов (О.И. Щербакова, Г.Г. Бекмаганбетова) пишут о том, что действия в конфликте должны строиться на основе знаний о такой стратегии, как сотрудничество. Н.В. Масюкевич, же в свою очередь подчеркивает, что конфликтологическая компетентность не может иметь четкий алгоритм поведения в конфликте, и все зависит от ситуации. Однако и здесь подчеркивается роль стратегий поведения в конфликте. Б.И. Хасан также пишет о значимой роли стратегий.

На основе данного сравнения можно сказать, что все определения схожи, однако каждый из авторов для себя выделяет различные границы конфликтологической компетентности (более широкие, или узкие).

Ранее нами было рассмотрено несколько определений компетентности. После тщательного разбора терминов мы выбрали одно - где компетентность выступает как достаточная осведомленность, необходимая для того, чтобы



решать вопросы в известной области и произносить основательные суждения по поводу определенного круга явлений. Так как за основу мы выбрали именно это определение, то конфликтологическую компетентность мы рассматривали в том же ключе. В понятии А.Б. Немковой также как и в определении компетентности отражена способность субъекта решать вопросы в определенной области знания, т.е. в области конфликта.

На основе данного определения можно выделить следующие функции конфликтологической компетентности:

1. Мобилизационная. Под которой понимается способность рассматривать конфликт в качестве неотъемлемой составляющей нашей жизни и не избегать конфликтного взаимодействия;

2. Информативная. Способность к неоднозначной трактовке конфликтного взаимодействия и видению перспектив его разрешения. Содержание данной функции включает выделение позитивных черт конфликта и трезвую оценку имеющегося: фактов, информации, знаний или представлений о реальности;

3. Прогностическая. Способность применять различные техники для минимизации деструктивных форм конфликта и перевода их в позитивное русло;

4. Регулятивная. Способность осуществлять деятельность посредника или медиатора. Выясняя позиции, интересы и цели участников конфликта, посредник способствует сбалансированному решению конфликта;

5. Ценностная. Данная функция позволяет изменить отношение к конфликту в условиях расширения контактов, деятельности;

6. Рефлексивная. Она используется для реконструкции появившегося затруднения и обнаружения его причин.

7. Интегративная. Является ведущей и ее предназначение заключается в том, чтобы данная компетенция носила продуктивный характер.

Также нами были рассмотрены различные подходы к понятию «конфликтологическая компетентность». На основе анализа каждого

определения, мы смогли выявить определенную тенденцию: конфликтологическая компетентность - это совокупность теоретических знаний, которые помогают человеку действовать определенным образом в конфликте. Некоторые из авторов (О.И. Щербакова, Г.Г. Бекмаганбетова) пишут о том, что действия в конфликте должны строиться на основе знаний о такой стратегии, как сотрудничество. Н.В. Масюкевич, же в свою очередь подчеркивает, что конфликтологическая компетентность не может иметь четкий алгоритм поведения в конфликте, и все зависит от ситуации.

## **1.2. Психологические исследования агрессивности руководителя в отечественной и зарубежной литературе**

Термин «агрессия» часто ассоциируется с негативными эмоциями – такими как злость; с мотивами – такими, как стремление оскорбить или навредить; и даже с негативными установками – такими как расовые или этнические предрассудки. Несмотря на то, что все эти факторы, несомненно, играют важную роль в поведении, результатом которого становится причинение ущерба, их наличие не является необходимым условием для подобных действий. Однако злость вовсе не является необходимым условием нападения на других, агрессия разворачивается как в состоянии полнейшего хладнокровия, так и чрезвычайно эмоционального возбуждения.

В психологии термин «агрессия» трактуется по-разному. Выделим главные определения агрессии:

- Под агрессией понимается сильная активность, стремление к самоутверждению [53].

- Под агрессией понимаются акты враждебности, атаки, разрушения, то есть действия, которые вредят другому лицу. Человеческая агрессивность есть поведенческая реакция, характеризующаяся проявлением силы в попытке нанести вред или ущерб личности или обществу [53].

Рассмотрев все без исключения ключевые теоретические концепции агрессии, мы принимаем следующее обобщающее обозначение данного явления как рабочего:

Агрессия - это любая модель действия, нацеленная на оскорбление либо нанесение ущерба иному живому существу, которое не хочет подобного обращения [53].

Что касается природы агрессивности, то ее начало находится на уровне нейродинамических и психодинамических качеств, темперамента и некоторых видов акцентуаций характера. К ним можно отнести эмоциональную чувствительность и раздражительность, уровень тревожности, некоторые эмоции, входящие в так называемый комплекс враждебности – гнев, отвращение и презрение, а также эмоция страха. Совместное действие этих характеристик определяет готовность человека к агрессивным действиям.

Необходимо различать понятия «агрессия» и «агрессивность». Агрессия - это поведение (индивидуальное или коллективное), направленное на нанесение физического, либо психологического вреда или ущерба. Агрессивность – относительно устойчивая черта личности, выражающаяся в готовности к агрессии, а так же в склонности воспринимать и интерпретировать поведение другого как враждебное.

Р. Бэрн и Д. Ричардсон в своем фундаментальном труде «Агрессия» выделяют четыре основных детерминанты агрессии: социальные, внешние, индивидуальные и биологические [14, с. 126].

При характеристике агрессии, чаще всего, используют два основных понятия – агрессивное поведение (агрессивные формы поведения) и агрессивность. Кажущаяся близость этих терминов нередко затрудняет правильное понимание природы самой агрессии [69].

У человека есть две различные мотивационные тенденции, связанные с агрессивным поведением: тенденция к агрессии и ее торможение. Тенденция к агрессии – это склонность индивида оценивать многие ситуации и действия

людей как угрожающие ему и стремление отреагировать на них собственными агрессивными действиями. Тенденция к подавлению агрессии определяется как индивидуальная предрасположенность оценивать собственные агрессивные действия как нежелательные и неприятные, вызывающие сожаление и угрызение совести. Эта тенденция на уровне поведения ведет к подавлению, избеганию или осуждению проявлений агрессивных действий.

Высокие показатели конфликтологической компетентности – использование всех стратегий поведения, независимо от уровня агрессивности руководителя.

Средние показатели конфликтологической компетентности – использование всех стратегий поведения, в зависимости от ситуации и только при среднем и низком уровне агрессивности руководителя. При высоком уровне агрессивности руководителя предпочитаемая стратегия поведения – компромисс.

Низкие показатели конфликтологической компетентности – поведение подчиненных полностью зависит от уровня агрессивности руководителя:

Высокий уровень агрессивности руководителя – стратегии приспособления и уклонения;

Средний уровень агрессивности руководителя – стратегии компромисса и сотрудничества;

Низкий уровень агрессивности руководителя – стратегия соперничества.

Эмоциональный компонент изучался нами с помощью эмоционального компонента методики «Определение конфликтологической культуры». О.И. Щербаковой.

- Эмоциональный компонент:
  1. Эмоциональная осведомленность
  2. Управление своими эмоциями
  3. Эмпатия

4. Распознавание эмоций других людей
5. Эмоциональный интеллект
6. Толерантность

Высокие показатели конфликтологической компетентности – способность управлять своими эмоциями независимо от уровня агрессивности руководителя; умение с легкостью распознавать эмоции других людей; средний уровень эмпатии; высокий уровень EQ; толерантность.

Средние показатели конфликтологической компетентности – способность управлять своими эмоциями в зависимости от уровня агрессивности руководителя при среднем и низком уровне. При высоком уровне агрессивности неспособность управлять своими эмоциями; трудности в распознавании эмоций других людей; средний или низкий уровень эмпатии; средний уровень EQ; толерантность.

Низкие показатели конфликтологической компетентности – неспособность управлять своими эмоциями; неспособность распознавать эмоции других людей; высокий или низкий уровень эмпатии, низкий уровень EQ.

Однако чем большее количество агрессивной энергии имеется в данный период, тем меньший стимул необходим для того, чтобы агрессия выплеснулась вовне, т.е. агрессивное поведение может выплеснуться спонтанно.

К. Лоренц так же утверждал, что любовь и дружеские отношения могут оказаться несовместимыми с выражением открытой агрессии и могут блокировать ее проявления [41, с. 62].

Под агрессией, по А. Реану, понимаются любые действия всевозможные воздействия, которые наносят либо решили нанести вред другому человеку, группе людей или животному [57, с. 132].

Агрессивное поведение – «это любая форма поведения, нацеленного на оскорбление или причинение вреда другому живому существу, не

желающему подобного обращения», пишут Р. Бэрн и Д. Ричардсон, подчеркивая при этом не эмоциональный аспект, а поведенческий аспект проявления агрессии [14, с. 26].

Высокий уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: физическая агрессия (удары кулаком по столу), подозрительности (подозрения в том, что подчиненные что-то замышляют против руководителя и попытки выяснить что), негативизме (попытки узнать в грубой форме, что и кто замышляет и попытки противостоять)

Средний уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: косвенная агрессия (взрывы эмоций, крики, топание ногами, угрожающие и указывающие жесты), раздражительность (общая раздраженность происходящим кругом, и вспыльчивость по малейшему поводу), вербальная агрессия (ругань матом, угрозы)

Низкий уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: обидчивости (завистливость к руководителям и подчиненным) и чувстве вины (угрызения совести в отношении своих руководителей и подчиненных за совершенное либо не совершенное действие).

Замещение – это стремление участвовать в агрессивных действиях, направленных против какого-либо другого лица, а не истинного источника фрустрации.

Одной из примечательных идей фрустрационной теории агрессии является эффект катарсиса. Катарсис – это процесс освобождения возбуждения или накопившейся энергии, приводящий к снижению уровня напряжения. Суть этой идеи состоит в том, что физическое или эмоциональное выражение враждебных тенденций приводит к временному облегчению, в результате чего достигается психологическое равновесие и ослабляется готовность к агрессии.

Но было замечено, что люди довольно часто испытывают фрустрацию, но не обязательно при этом ведут себя агрессивно, и наоборот. Сторонники

фрустрационной теории согласились с этим и несколько видоизменили свою позицию.

Агрессивные действия выступают в качестве средства достижения какой-либо цели, способа психологической разрядки, а так же способа удовлетворения потребности в самореализации и самоутверждении.

Выделяют следующие виды агрессивных реакций: физическая агрессия (нападение), косвенная агрессия (злые сплетни, шутки, взрывы ярости), склонность к раздражению, негативизм (манера поведения, от пассивного сопротивления до активной борьбы), обида (зависть и ненависть к окружающим) и вербальная агрессия (выражение негативных чувств как через ссору и крик, так и через угрозу, проклятие ругань) [12. с. 87].

Э. Фромм обозначает пять основных типов человеческой агрессии: доброкачественную, злокачественную, инструментальную, псевдоагрессию (непреднамеренная, игровая, самоутверждение), оборонительную (нападение или сопротивление). Он различает агрессию биологически адаптивную, содействующую поддержанию существования, высококачественную, и злокачественную, никак не сопряженную с сохранением существования.

Агрессивность имеет качественную и количественную характеристики. Она имеет различную степень выраженности: от почти полного отсутствия до ее предельного развития. Каждая личность должна обладать определенной степенью агрессивности. Отсутствие этой самой агрессивности ведет к пассивности и т.д. Чрезмерное ее развитие начинает определять весь облик личности, которая может стать конфликтной, неспособной к сознательной кооперации, и т.д.

Итак, сама по себе агрессивность не делает субъекта сознательно опасным, так как, с одной стороны, существующая связь между агрессивностью и агрессией не является жесткой, а, с другой стороны, сам акт агрессии может не принимать сознательно опасные и неодобряемые формы.

### **1.3. Формирование и развитие конфликтологической компетентности в различных условиях**

Организационный конфликт - это многомерное и многофункциональное социальное явление, последствия которого могут быть как разрушительными, так и конструктивными. Снижение уровня разрушительных конфликтов в коллективе и профессионального стресса сотрудников является одним из важных средств повышения эффективности системы управления организацией. Таким образом, перед лидером стоит важнейшая стратегическая задача - сформировать активную (рациональную) кадровую политику предприятия, в том числе кадровые технологии для предотвращения и управления конфликтами и стрессами. Важно создать технологию управления конфликтами и стрессами, которая позволяет не только минимизировать разрушительные проявления конфликта, но и использовать конструктивную конфронтацию. [66]. Эффективность внедрения кадровых технологий для управления конфликтами и стрессами зависит от уровня развития конфликтологической компетентности руководителя организации.

Как показывает анализ социологического исследования организационного конфликта, в настоящее время в большинстве современных организаций уровень деструктивного конфликта и профессионального стресса возрастает. Этот факт обусловлен не только наличием различных социально-экономических, демографических, организационных, правовых, отраслевых и социально-психологических причин, но и недостаточным уровнем конфликтологической компетентности руководителей и работников организации. Противоречие заключается в том, что, с одной стороны, технологии необходимы для управления конфликтами и стрессом в трудовых коллективах, а с другой стороны, эффективные управленческие и социальные технологии для их предотвращения, разрешения и разрешения недостаточно изучены и разработаны в



управленческая практика, адекватная уровню профессиональной компетентности менеджера организации [45].

Проанализируем содержание термина «компетенция». Термин «компетенция» встречается в литературе по стратегии управления с 90-х годов и сводится к понятию «ключевая компетенция» как ключевому организационному ресурсу, который может использоваться для получения конкурентного преимущества субъектами рынка [77]. С конца 90-х гг. прошлого столетия управление персоналом на основе компетенций стало широко распространенным явлением в США при отборе сотрудников, в системе повышения квалификации и вознаграждений.

Конфликтная компетенция - это система научных знаний о конфликте и умении управлять им, целенаправленно развивающаяся в процессе специально организованного обучения в отношении ситуаций учебного и профессионального взаимодействия субъектов общения, а также совместной деятельности [75]. Формирование конфликтологической компетентности руководителя позволяет ему своевременно диагностировать причины конфликтного взаимодействия, индивидуальные и личностные характеристики конфликтующих сторон, выявить потенциальные стратегии разрешения конфликтов. Высокий уровень конфликтологической компетентности является важным компонентом управленческой культуры менеджеров, поскольку использование технологий управления конфликтами и стрессами оказывает положительное влияние на социально-экономическую эффективность деятельности организации. [34; 35].

Мы считаем, что обучение управлению конфликтами менеджеров и работников организации должно быть направлено на формирование следующих компетенций в области управления конфликтами и стрессами:

- 1) в области принципов и методов мониторинга источников и причин конфликтов в рабочей среде;

2) в области мониторинга стресса, организационные факторы, вызывающие повышение уровня профессионального стресса, уровень синдрома профессионального выгорания у всех категорий персонала;

3) в области предотвращения негативных проявлений конфликтного взаимодействия между работниками организации;

4) в реализации программ и мероприятий, направленных на профилактику профессионального стресса и синдрома выгорания у руководителей и работников;

5) в реализации программ, направленных на предотвращение коррупционного поведения руководителей и работников организации;

6) в области формирования технологии управления конфликтами и профессиональными стрессами в рамках активной кадровой политики организации;

7) в сфере посреднической деятельности, направленной на разрешение и разрешение конфликтного взаимодействия противников;

8) при реализации организационно-методических мероприятий, направленных на предупреждение социально-трудовых конфликтов в организациях;

9) в области организации системы обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической и стресс-компетентности руководителей и всех категорий персонала;

10) навыки ведения переговоров в кризисных или стрессовых ситуациях;

11) в области формирования конфликтологического кодекса, карт профессионального стресса для различных категорий работников организации;

12) в области создания нормативно-документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами в организации.

Формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников должно осуществляться в рамках системы развития персонала

организации. Стратегическим направлением внедрения технологии формирования конфликтологической компетентности должно стать создание организационных условий для профессионального развития руководителей и работников. Менеджеры (менеджеры по конфликтам, тренеры) должны понимать, что формальная передача университетской методики преподавания организационной конфликтологии студентам в высшем учебном заведении не может быть осуществлена в практике тренинга по управлению конфликтами для менеджеров и сотрудников из-за возраста, социальных и Индивидуальные особенности личности профессиональных аудиторий менеджеров и работников. [31].

В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и сотрудников организации (взрослой аудитории) конфликт-менеджерам рекомендуется использовать следующие группы методов:

— методы создания положительной учебной мотивации (учет личных, профессиональных достижений, формирование комфортных условий образовательной среды, использование методов межпоколенческого обучения и др.);

— методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности студентов (дискуссии, беседы, психологические тренинги, презентации и фильмы с последующим обсуждением, ролевыми и деловыми играми, творческими конкурсами, группами самостоятельной работы и взаимопомощи и т. д.);

— методы развития личной образовательной среды обучения (привлечение личного биографического опыта работников и др.).

Методы обучения взрослых могут включать в себя различные методы психологической работы, одним из направлений которых является групповая работа студентов. В групповую работу с пожилыми людьми включены следующие механизмы воздействия групповой психотерапии. [55]:

— саморефлексия и формирование компетенций в новых способах коммуникативного взаимодействия;

- возрастание уровня групповой сплоченности;
- повышение комфортности рабочего пространства;
- самопонимание и др.

Еще одним из рекомендуемых эффективных подходов к методу обучения взрослой аудитории является совместное обучение представителей разных поколений, когда организационные формы обучения реализуются в методе межпоколенческого обучения молодых и более взрослых сотрудников организации. Методы и программы формирования конфликтологической компетентности работников должны учитывать их возрастные особенности и мотивацию для вступления в учебный процесс, когнитивные способности и т.д.

Программы формирования конфликтологической компетентности руководителей и персонала организации должны быть комплексными и позволять конфликт-менеджерам выбирать наиболее эффективные управленческие и педагогические методы. Для эффективного внедрения рассматриваемой технологии в систему повышения квалификации и подготовки кадров всех категорий необходим комплекс следующих организационных условий.:

1) организационно-управленческих (совершенствование кадровой стратегии обучения всех категорий персонала, формирование нормативно-правового, документационного, материально-технического обеспечения процесса формирования конфликтологической компетентности работников и т. п.);

2) технологических (выработка критериев эффективности процесса формирования конфликтологической компетентности работников и пр.);

3) психолого-педагогических (разработка методики обучения, создание системы стимулирования и мотивации работников по антиконфликтному поведению и пр.);

4) методических (формирование методического обеспечения образовательного процесса и т.д.);

5) кадровое обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности персонала.

Формирование конфликтологической компетентности менеджеров предполагает разработку концепции потенциала личностно-личностного развития менеджера в процессе обучения управлению конфликтами [35]. Уровень формирования этих компонентов готовности менеджеров и сотрудников к конструктивному разрешению конфликтов менеджеры по конфликтам могут проверить в рамках проводимых учебных курсов, тренингов, в ходе опросов и анкетирования.

Для эффективной организации процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей организации авторами статьи разработаны различные методические материалы, в том числе комплекс учебных конфликтологических задач. [15].

Содержание и структура учебных заданий отражают определенное направление управления конфликтными действиями руководителей (менеджеров) организации. Система профессиональных конфликтологических задач по управлению конфликтами в организации как вид деятельности менеджера (конфликтного менеджера) представлена восемью группами задач по управлению конфликтами и стрессами в организации.:

- непосредственные причины возникновения конфликтов;
- метод картографического анализа конфликтного взаимодействия;
- функциональные направления конфликтов в организации;
- принципы технологии управления конфликтами и стрессами;
- методы управления конфликтами и стрессами в организации;
- источники и функциональные последствия профессионального стресса работников;
- копинговые стратегии поведения руководителей (работников) в стрессовых (кризисных) ситуациях;

— управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности руководителя (работника);

— документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в организации [40].

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ В УСЛОВИЯХ ПРОЯВЛЕНИЯ АГРЕССИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

### **2.1 Организация, методы и этапы исследования**

Проблема нашего исследования, сформулирована следующим образом: Каковы особенности конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей?

Цель нашего исследования – является изучение особенностей конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей; разработка коррекционно-развивающей программы для подчиненных по формированию конфликтологической компетентности.

Задачами нашего исследования были: проанализировать научную психологическую литературу по проблеме исследования, определить особенности конфликтологической компетентности подчиненных, изучить особенности проявления агрессивного поведения руководителей, изучить связь между компонентами конфликтологической компетентности подчиненных и уровнями и видами агрессивного поведения руководителей, разработать коррекционно-развивающую программу по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных.

Исследование проводилось на базе ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области. В исследовании принимало участие 75 человек.

Исследование проводилось в течение года и включало три этапа: подготовительный, организационно-исполнительный и заключительный.

На подготовительном этапе проводился теоретический анализ специальной литературы по теме исследования; был произведен анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к проблематике

исследования; формулировалась цель, определялись гипотеза, предмет и задачи исследования; подбирались методы исследования.

На втором этапе (организации и проведения исследования) непосредственно проводился констатирующий эксперимент, в результате которого было проведено исследование и изучены два параметра: конфликтологическая компетентность подчиненных и агрессивное поведение руководителей.

Для выбора методик исследования мы исходили из следующего понимания конфликтологической компетентности и агрессивности.

Рассмотрим первый параметр – конфликтологическая компетентность подчиненных.

Конфликтологическая компетентность – это сложное и структурное образование, а также способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло.

Многие авторы (Б.И. Хасан, О.И. Щербакова, Л.А. Петровская, М.А. Попов, А.Б. Немкова) выделяли различные компоненты структуры конфликтологической компетентности, мы объединили все компоненты различных подходов в одну для дальнейшего выхода на особенности конфликтологической компетентности.

Структура конфликтологической компетентности:

1. Мотивационный компонент.
2. Когнитивный компонент.
3. Поведенческий компонент.
4. Эмоциональный компонент.

Мотивационный компонент был нами изучен с помощью методики «Смысложизненные ориентации» Д.А. Леонтьева.



Цель данной методики – изучение смысложизненных ориентаций личности, составляющих основу образа Я. Система ценностей человека представляет собой осознаваемую, интернализированную часть системы его личностных смыслов. Результат осознания целей и смысла собственной жизни представляет собой смысложизненные ориентации человека.

Данная методика представляет собой 20 симметричных шкал-вопросов, состоящих из пары целостных альтернативных предложений с одинаковым началом. Показатели теста включают в себя общий показатель осмысленности жизни (ОЖ), а также пять субшкал, отражающих три конкретные смысложизненные ориентации и два аспекта локуса контроля.

Для изучения мотивационного компонента мы взяли за основу три смысложизненные ориентации:

1. «Цели в жизни». Характеризует целеустремленность, наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей (намерений, призвания) в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу.

2. «Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни». Определяет удовлетворенность своей жизнью в настоящем, восприятие процесса своей жизни как интересного, эмоционально насыщенного и наполненного смыслом. Содержание этой шкалы совпадает с представлением о том, что единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить.

3. «Результативность жизни или удовлетворенность самореализацией». Измеряет удовлетворенность прожитой частью жизни, оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть.

Когнитивный компонент был нами изучен с помощью содержательного компонента методики «Определение конфликтологической культуры». О.И. Щербаковой.

- Содержательный компонент:

1. Конфликтологическая компетентность (уровень знаний)
2. Конфликтологическая компетентность (уровень умений)

Высокие показатели конфликтологической компетентности – владение конфликтологической компетентностью на уровне умений и навыков, и умение ими пользоваться независимо от уровня агрессивности руководителя.

Средние показатели конфликтологической компетентности – владение конфликтологической компетентностью на уровне умения, и применение только в случае средней или низкой агрессивности руководителя. При высокой агрессивности руководителя знания не используются.

Низкие показатели конфликтологической компетентности – владение конфликтологической компетентностью на уровне знания, не используются знания во взаимодействии с руководителем.

Поведенческий компонент был нами изучен с помощью методики «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях» К. Томаса.

Высокие показатели конфликтологической компетентности – использование всех стратегий поведения, независимо от уровня агрессивности руководителя.

Средние показатели конфликтологической компетентности – использование всех стратегий поведения, в зависимости от ситуации и только при среднем и низком уровне агрессивности руководителя. При высоком уровне агрессивности руководителя предпочитаемая стратегия поведения – компромисс.

Низкие показатели конфликтологической компетентности – поведение подчиненных полностью зависит от уровня агрессивности руководителя:

Высокий уровень агрессивности руководителя – стратегии приспособления и уклонения;

Средний уровень агрессивности руководителя – стратегии компромисса и сотрудничества;

Низкий уровень агрессивности руководителя – стратегия соперничества.

Эмоциональный компонент изучался нами с помощью эмоционального компонента методики «Определение конфликтологической культуры». О.И. Щербаковой.

- Эмоциональный компонент:
- 7. Эмоциональная осведомленность
- 8. Управление своими эмоциями
- 9. Эмпатия
- 10. Распознавание эмоций других людей
- 11. Эмоциональный интеллект
- 12. Толерантность

Высокие показатели конфликтологической компетентности – способность управлять своими эмоциями независимо от уровня агрессивности руководителя; умение с легкостью распознавать эмоции других людей; средний уровень эмпатии; высокий уровень EQ; толерантность.

Средние показатели конфликтологической компетентности – способность управлять своими эмоциями в зависимости от уровня агрессивности руководителя при среднем и низком уровне. При высоком уровне агрессивности неспособность управлять своими эмоциями; трудности в распознавании эмоций других людей; средний или низкий уровень эмпатии; средний уровень EQ; толерантность.

Низкие показатели конфликтологической компетентности – неспособность управлять своими эмоциями; неспособность распознавать эмоции других людей; высокий или низкий уровень эмпатии, низкий уровень EQ.

Рассмотрим первую методику – «Смыслоразнонаправленные ориентации» Д.А. Леонтьева, которые позволяют оценить «источник» смысла жизни, который может быть найден человеком либо в будущем (цели), либо в настоящем (процесс) или прошлом (результат), либо во всех трех составляющих жизни.

1. Цели в жизни.

Баллы по этой шкале характеризуют наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу. Низкие баллы по этой шкале даже при общем высоком уровне осмысленности жизни (ОЖ) будут присущи человеку, живущему сегодняшним или вчерашним днем. Вместе с тем высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию. Эти два случая несложно различить, учитывая показатели по другим шкалам СЖО.

## 2. Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни.

Содержание этой шкалы совпадает с известной теорией о том, что единственный смысл жизни состоит в том, что чтобы жить. Этот показатель говорит о том, воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать гедониста, живущего сегодняшним днем. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем; при этом, однако, ей могут придавать полноценный смысл воспоминания о прошлом или нацеленность на будущее.

## 3. Результативность жизни или удовлетворенность самореализацией.

Баллы по этой шкале отражают оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которого все в прошлом, но прошлое способно придавать смысл остатку жизни. Низкие баллы – неудовлетворенность прожитой частью жизни.

В тесте СЖО жизнь считается осмысленной при наличии целей, удовлетворении, получаемом при их достижении и уверенности в собственной способности ставить перед собой цели, выбирать задачи из

наличных, и добиваться результатов. Важным является ясное соотнесение целей – с будущим, эмоциональной насыщенности – с настоящим, удовлетворения – с достигнутым результатом, прошлым.

Второй была методика – «Определение конфликтологической культуры». О.И. Щербаковой.

Опросник определения конфликтологической культуры личности (О.И. Щербакова), разработанный для диагностики уровня развития конфликтологической культуры личности, имеющий характер полярных характеристик. Содержание суждений касается саморегуляции эмоционального состояния, понимания состояния и переживаний оппонента, стремления к позитивным отношениям, коммуникативной саморегуляции и др. Методика диагностирует как уровень развития конфликтологической культуры в целом, так и отдельных ее компонентов: культуры чувств, коммуникативной культуры, культуры мышления и поведенческой культуры.

Оцениваются следующие компоненты:

1. Общий уровень конфликтологической культуры
2. Содержательный компонент:
  - Конфликтологическая компетентность (уровень знаний)
  - Конфликтологическая компетентность (уровень умений)
3. Эмоциональный компонент:
  - Эмоциональная осведомленность
  - Управление своими эмоциями
  - Эмпатия
  - Распознавание эмоций других людей
  - Эмоциональный интеллект
  - Толерантность
4. Личностно-деятельностный компонент:
  - Конфликтологическая компетенция

- Конфликтоустойчивость
- Коммуникативный контроль

Третья методика, использованная нами в исследовании – «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях»:

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Одной из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации (точнее, в конфликте интересов) является опросник Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) "Определение способов регулирования конфликтов". К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой - поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе - поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.

Данная методика теста адаптирована Н.В. Гришиной.

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

Соревнование (конкуренция) — стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание — отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин "разрешение конфликтов", он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей,

какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия.

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Килменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

Оценка интересов в конфликте – это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса-Килмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

Второй параметр исследования – агрессивное поведение руководителей.

Рассмотрим методику – Диагностика состояния агрессии: опросник Басса-Дарки:

Под агрессивностью понимается свойство личности, характеризующееся наличием деструктивных тенденций, в основном в области субъектно-объектных отношений. Враждебность понимается как реакция, развивающая негативные чувства и негативные оценки людей и событий.



Создавая свой опросник, дифференцирующий проявления агрессии и враждебности, А.Басс и А.Дарки выделили следующие виды реакций:

Физическая агрессия – использование физической силы против другого лица.

Косвенная агрессия – окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.

Раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).

Негативизм – оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.

Обидчивость – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

Подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.

Вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

Чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

Методика предназначена для диагностики агрессивных и враждебных реакций человека.

Методика широко распространена в зарубежных исследованиях, в которых подтверждаются его высокие валидность и надёжность.

Агрессивное поведение рассматривается как противоположное адаптивному.

Высокий уровень агрессивности личности влияет на социальное поведение, способствует проявлению соперничества, конфронтации в

отношениях и конфликтов с окружающими людьми, препятствует успешности деятельности.

Агрессивные проявления можно разделить на два основных типа:

- мотивационная агрессия, или агрессия как самооценность;
- инструментальная агрессия, как средство.

При этом подразумевают, что оба вида агрессии могут проявляться как под контролем сознания, так и вне его, и сопряжены с эмоциональными переживаниями - гневом, враждебностью.

Практических психологов в большей степени должна интересовать мотивационная агрессия как прямое проявление реализации присущих личности деструктивных тенденций.

Определив уровень таких деструктивных тенденций, можно с большей степенью вероятности прогнозировать возможность проявления открытой мотивационной агрессии.

Одной из подобных диагностических процедур и является опросник Басса-Дарки.

При составлении опросника использовались следующие принципы:

- вопрос может относиться только к одной форме агрессии.
- вопросы формулируются таким образом, чтобы в наибольшей степени ослабить влияние общественного одобрения ответа на вопрос.

Опросник состоит из 75 утверждений, на которые испытуемый отвечает "да" или "нет".

Враждебность = Обида + Подозрительность;

Агрессивность = Физическая агрессия + Раздражение + Вербальная агрессия.

Интерпретация результатов теста

Нормой агрессивности является величина ее индекса, равная  $21 \pm 4$ , а враждебности –  $6,5-7 \pm 3$ .

Итак, в качестве диагностического инструментария нами были использованы следующие методики:

- Диагностика состояния агрессии: «опросник Басса-Дарки» используемая нами для измерения уровня агрессивности и выраженности видов агрессивных реакций у руководителей; авторы А. Басс и А. Дарки, разработана в 1957 г. Адаптирована А.К. Осницким.

- Методика «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», используемая нами для измерения выраженности пяти типов поведения подчиненных в конфликтных ситуациях отношений с руководителями, авторы К. Томас и Р. Килман, разработана в 1974 г. Адаптирована Н.В. Гришиной.

- Тест «Смысло-жизненные ориентации» (методика СЖО), используется нами для оценки «источника» смысла жизни, который может быть найден человеком либо в будущем (цели), либо в настоящем (процесс) или прошлом (результат), либо во всех трех составляющих жизни. Авторы Дж. Крамбо и Л. Махолик, адаптирован Д.А. Леонтьевым.

- Опросник «Определение конфликтологической культуры личности», автор О.И. Щербакова.

Для математической обработки данных использовались методы математической статистики, среди которых: непараметрический статистический критерий Н-Крускала-Уоллиса, коэффициент ранговой корреляции Спирмена, посредством которого выявлялись корреляционные связи между показателями.

При выборе методик учитывалась: положительная оценка применения и надежность методики по данным ряда отечественных и зарубежных исследователей; доступность методики для изучаемого контингента; пригодность данной методики для групповых обследований; возможность математической обработки полученных результатов и пр.

На основе полученных данных была разработана коррекционно-развивающая программа по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных.

На заключительном этапе нашего исследования обобщены и систематизированы полученные результаты исследовательской работы, уточнены теоретические выводы, оформлен текст магистерской диссертации.

## 2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования

Первый этап исследования заключался в том, что мы изучали особенности агрессивного поведения руководителей с помощью методики Басса-Дарки.

В соответствии с полученными результатами были выявлены 3 уровня агрессивности:

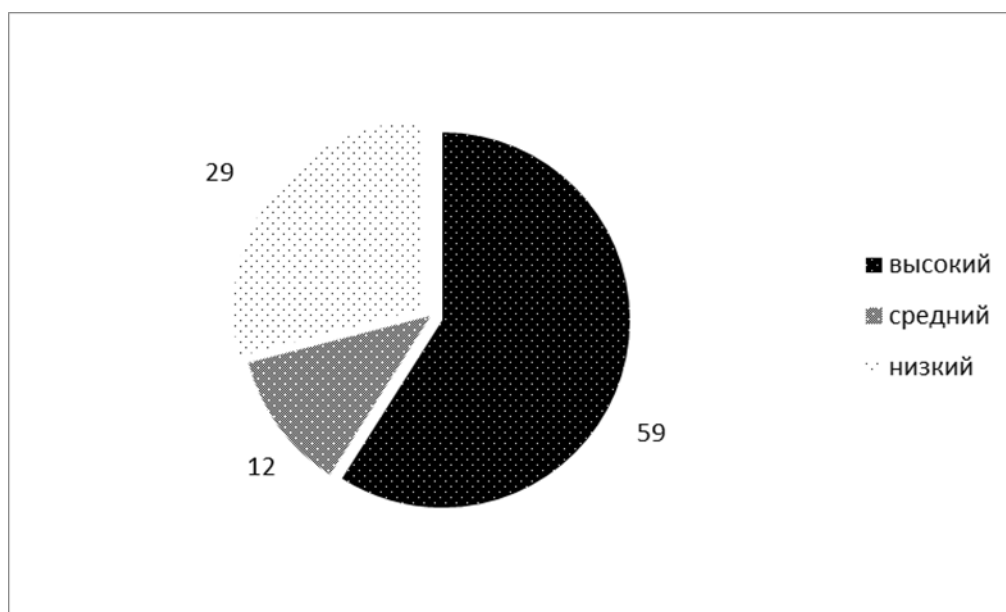


Рис. 2.2.1 Распределение руководителей исправительной колонии по уровням агрессивности, (%)

По методике Басса-Дарки было определено, что высокий уровень агрессивности руководителей является преобладающим – 59%. Это характеризует их как склонных к проявлению как физической, так и косвенной агрессии. У данных респондентов самоконтроль развит недостаточно, они импульсивны в действиях и высказываниях. Руководители данной группы в силу своей импульсивности и агрессивности имеют проблемы во взаимоотношениях с подчиненными, срывают на них злость, не

идут на контакт, прибегают к конфронтации, из-за чего и появляются проблемы в организации рабочих процессов.

У 12% испытуемых выявлен средний уровень агрессивности, что говорит о том, что агрессивность не является для них устойчивой чертой личности, в то же время, она может проявляться ситуативно, вероятно, когда проявление агрессивности как ответной реакции является оправданным.

У 29% испытуемых выявлен низкий уровень агрессивности, что говорит о том, что данные испытуемые не склонны проявлять агрессию - ни физическую, ни вербальную, они пытаются разрешить конфликты конструктивными способами, помимо этого, руководители с низким уровнем агрессивности склонны воспринимать большинство сложных ситуаций с оптимизмом и позитивным настроем, с легкостью идут на контакт с подчиненными и решают проблемы совместно с ними.

Выделенные уровни агрессивности проявляются различными видами агрессии: физическая агрессия – использованием физической силы против другого лица (битье кулаком по столу); косвенная агрессия – под этим термином понимают как агрессию, которая окольными путями направлена на другое лицо (сплетни, злобные шутки), так и агрессию, которая ни на кого не направлена — взрывы ярости, проявляющиеся в крике, топаний ногами и т.д. Эти взрывы характеризуются не направленностью и неупорядоченностью; раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость); негативизм – оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов; обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия; подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред; вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы); чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он

является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

Таблица 1

Распределение руководителей с разными уровнями агрессии по видам агрессии

Уровень агрессии \ Формы агрессии	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Физическая агрессия	25%	11%	0%
Косвенная агрессия	12%	22%	9%
Раздражительность	10%	16%	7%
Негативизм	19%	15%	15%
Обидчивость	0%	2%	21%
Подозрительность	19%	7%	5%
Вербальная агрессия	15%	26%	11%
Чувство вины	0%	1%	32%

Из выше приведенной таблицы мы видим, что все три уровня агрессии проявляются по-разному: так повышенный уровень выражается в физической агрессии, подозрительности и в негативизме; средний уровень выражается в косвенной агрессии, раздражительности и вербальной агрессии; а низкий уровень в обидчивости и чувстве вины.

Подводя итог данного этапа исследования, мы можем дать качественную характеристику каждого уровня агрессивного поведения руководителей:

Высокий уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: физическая агрессия (удары кулаком по столу), подозрительности (подозрения в том, что подчиненные что-то замышляют

против руководителя и попытки выяснить что), негативизме (попытки узнать в грубой форме, что и кто замышляет и попытки противостоять)

Средний уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: косвенная агрессия (взрывы эмоций, крики, топание ногами, угрожающие и указывающие жесты), раздражительность (общая раздраженность происходящим кругом, и вспыльчивость по малейшему поводу), вербальная агрессия (ругань матом, угрозы)

Низкий уровень агрессивного поведения руководителя – проявляется в следующих видах агрессии: обидчивости (завистливость к руководителям и подчиненным) и чувстве вины (угрызения совести в отношении своих руководителей и подчиненных за совершенное либо не совершенное действие).

На втором этапе нашего исследования мы изучали конфликтологическую компетентность подчиненных. Мы определяли особенности показателей 4-х компонентов структуры конфликтологической компетентности. Особенности конфликтологической компетентности определялся посредством качественного анализа каждого из четырех компонентов ее структуры: мотивационного, когнитивного, поведенческого, эмоционального. Все четыре компонента исследовались оригинальными методиками.

Для изучения мотивационного компонента и для оценки «источника» смысла жизни персонала нами использовалась методика «Смыслоразнообразие жизни». Выделенные нами «источники» смысла жизни: цель в жизни, процесс жизни и результативность жизни, можно представить следующим образом:

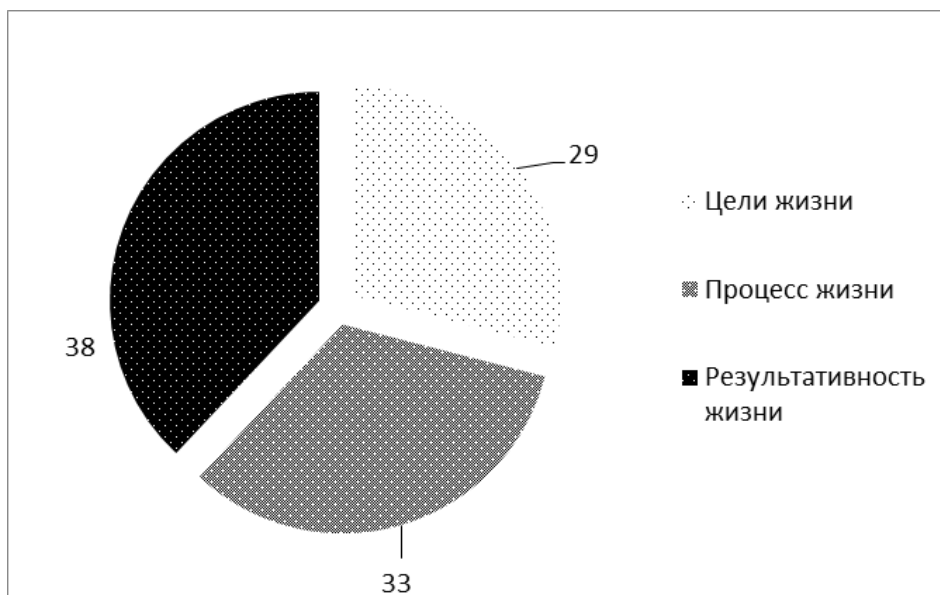


Рис. 2.2.2 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям «источников» смысла жизни, (%)

Цели жизни бывают реалистичные, гедонистические, отсутствие цели – цель на уровне мечты.

Процесс жизни представляется как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом, либо процесс жизни может быть гедонистический живущий сегодняшним днем, либо неудовлетворенность процессом жизни, жизнь с постоянной оглядкой на прошлое.

Результативность жизни представляет собой удовлетворенность прожитой жизнью и самореализацией и уверенность в завтрашнем дне, либо неуверенностью в своих силах и завтрашнем дне.

На диаграмме мы видим, что наиболее выражены показатели результативности жизни (38%, тогда как показатель цели жизни 29%, а показатель процесса жизни 33%) это говорит нам о том, что именно результативность жизни имеет большую значимость в мотивационном компоненте конфликтологической компетентности.

На рисунке 2.2.3 представлены данные о когнитивном компоненте, который был нами изучен с помощью методики «Определение конфликтологической культуры» О.И. Щербаковой. Данная методика дает



представление о выраженности уровня знаний и уровня умений личности, а разные уровни знаний и умений, в свою очередь, будут определять когнитивные возможности личности.

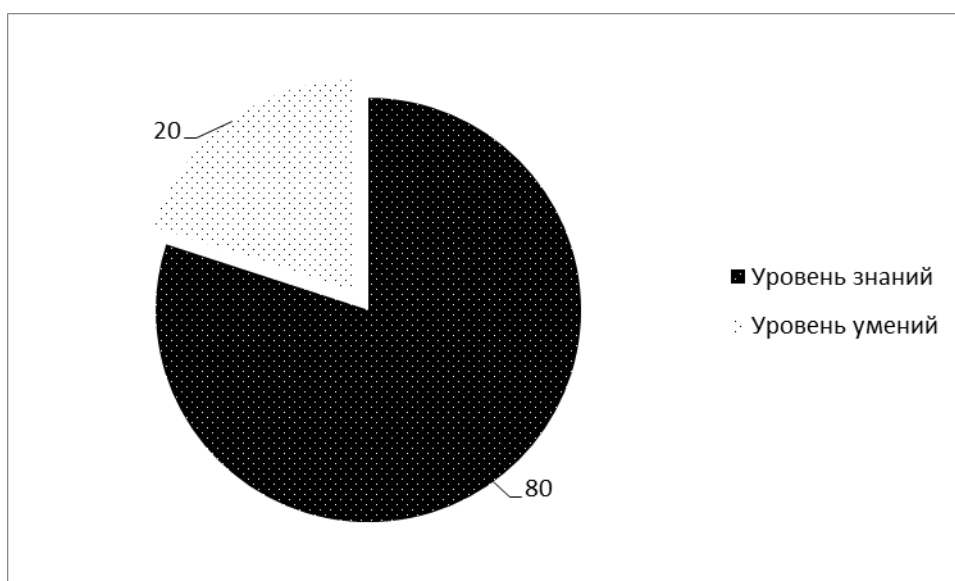


Рис. 2.2.3 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям уровня знаний и уровня умений в области конфликтологической компетентности, (%)

На данной диаграмме мы видим, что уровень знаний (80%) преобладает над уровнем умений (20%), это говорит нам о том, что наличие знаний у сотрудника не гарантирует использование данных знаний в качестве умений.

Для изучения поведенческого компонента использовалась методика «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», используемая нами для измерения выраженности пяти типов поведения подчиненных в отношениях с руководителями.

Соперничество — стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание — отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что описанные типы поведения людей в конфликтных ситуациях делятся на более продуктивные и более деструктивные. Более продуктивными считаются типы «Сотрудничество» и «Компромисс», так как обеспечивают снятие противоречия и полное удовлетворение интересов обеих сторон.

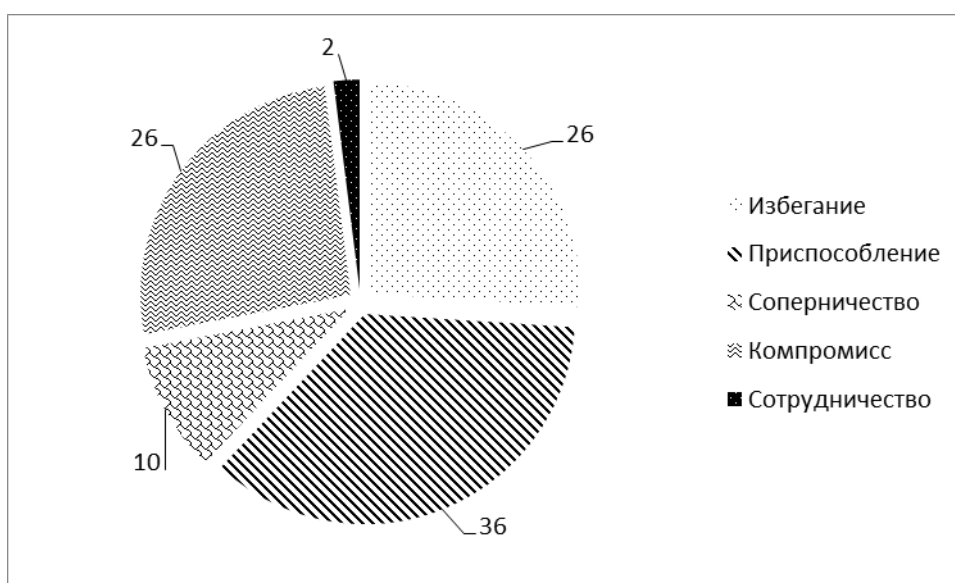


Рис. 2.2.4 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям доминирующих стратегий конфликтного поведения, (%)

По показателям диаграммы видно, что 36% сотрудников предпочитают стратегию поведения приспособление, 26% сотрудников предпочитают стратегию поведения компромисс и избегание, 10% сотрудников предпочитают стратегию поведения соперничество и лишь 2% сотрудников предпочитают стратегию поведения сотрудничество.

Это говорит нам о том, что сотрудники не умеют продуктивно использовать и выбирать стратегии поведения.

Эмоциональный компонент изучался нами с помощью методики «Определение конфликтологической культуры». О.И. Щербаковой. Эмоциональный компонент включает в себя следующие показатели: эмоциональную осведомленность, управление своими эмоциями, эмпатию, распознавание эмоций других людей, эмоциональный интеллект, толерантность.

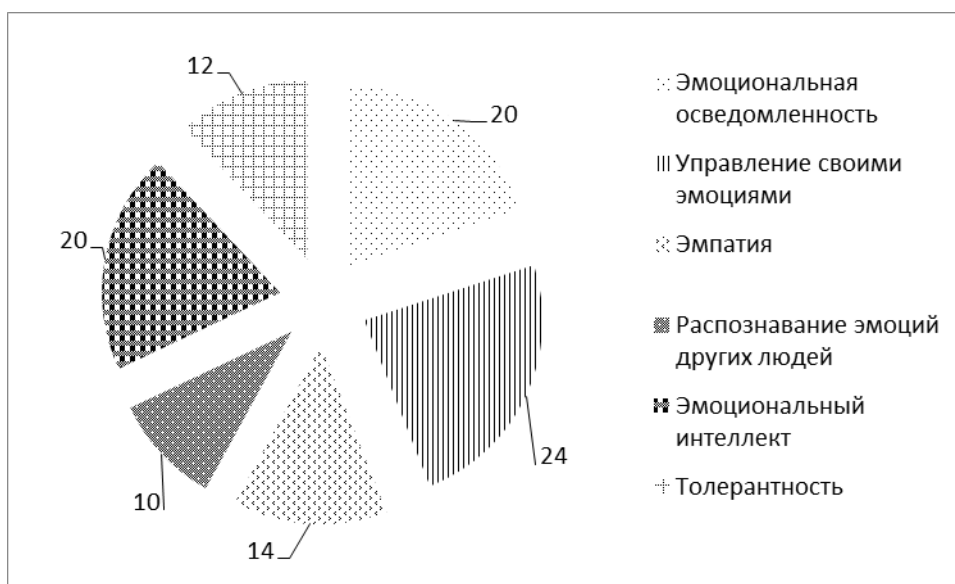


Рис. 2.2.5 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям эмоционального компонента, (%)

Высокие показатели эмоционального компонента выражаются в эмоциональной осведомленности (20%), способности управлять своими эмоциями (24%) независимо от уровня агрессивности руководителя; умении с легкостью распознавать эмоции других людей (10%); средней эмпатии (14%); высоком уровне EQ (20%) и толерантности (12%).

Средние показатели эмоционального компонента выражаются в способности управлять своими эмоциями в зависимости от уровня агрессивности руководителя при среднем и низком уровне. При высоком уровне агрессивности руководителя неспособность управлять своими эмоциями; трудности в распознавании эмоций других людей; средней или низкой эмпатии; среднем уровне EQ и толерантность.

Низкие показатели эмоционального компонента выражаются в неспособности управлять своими эмоциями; неспособности распознавать эмоции других людей; высокой эмпатии и низкий уровень EQ.

Высокие показатели 4-х компонентов структуры конфликтологической компетентности характеризуются: наличием реальных целей в жизни; сам процесс жизни представляется как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом; удовлетворенностью прожитой жизнью и уверенностью в завтрашнем дне; способностью управлять своими эмоциями независимо от уровня агрессивности руководителя; умение с легкостью распознавать эмоции других людей; средним уровнем эмпатии; высоким уровнем EQ; использованием всех стратегий поведения, независимо от уровня агрессивности руководителя.

Средние показатели 4-х компонентов структуры конфликтологической компетентности характеризуются: наличием целей в жизни; сам процесс жизни гедонистический живущий сегодняшним днем; удовлетворенностью жизнью, но с оглядкой на прошлое; способностью управлять своими эмоциями в зависимости от уровня агрессивности руководителя при среднем и низком уровне. При высоком уровне агрессивности неспособность управлять своими эмоциями; трудности в распознавании эмоций других людей; средний или низкий уровень эмпатии; средний уровень EQ; использование всех стратегий поведения, в зависимости от ситуации и только при среднем и низком уровне агрессивности руководителя. При высоком уровне агрессивности руководителя предпочитаемая стратегия поведения – компромисс.

Низкие показатели 4-х компонентов структуры конфликтологической компетентности характеризуются: отсутствием целей в жизни; неудовлетворенностью своей жизнью в настоящем; неверием в свои силы контролировать события собственной жизни; неспособностью управлять своими эмоциями; неспособностью распознавать эмоции других людей; высоким или средним уровнем эмпатии, низким уровнем EQ; поведение

подчиненных полностью зависит от уровня агрессивности руководителя: высокий уровень агрессивности руководителя – стратегии приспособления и уклонения; средний уровень агрессивности руководителя – стратегии компромисса и сотрудничества; низкий уровень агрессивности руководителя – стратегия соперничества.

С целью выявления статистических различий по показателям 4-х компонентов конфликтологической компетентности сотрудников исправительной колонии (мотивационный, когнитивный, поведенческий, эмоциональный) и уровнями агрессии у руководителей (высокий, средний, низкий) нами был применен непараметрический статистический критерий Н-Крускала-Уоллиса.

В результате статистической обработки данных мы обнаружили то, что сотрудники исправительной колонии, работающие под началом руководителей с разными уровнями агрессивного поведения различаются на достоверном уровне статистической значимости  $p < 0,05$  по смысловым ориентациям (мотивационный компонент) «результативность жизни» (Нэмп = 24,6), данный результат говорит нам о том, что сотрудники имеют большую результативность жизни, когда у руководителя низкий или средний уровень агрессии. По показателям когнитивного (содержательного) компонента на уровне значимости  $p \leq 0,05$  «уровень умений» (Нэмп = 13,6) видно, что чем выше уровень агрессивного поведения, тем вероятнее что подчиненные не будут использовать свои умения. По показателям поведенческого компонента на уровне значимости  $p < 0,01$  «приспособление» (Нэмп = 20,1), «соперничество» (Нэмп = 18,7) видно что чем выше уровень агрессивного поведения у руководителя тем вероятнее всего подчиненные будут выбирать стратегию поведения «приспособление», и чем ниже уровень агрессивного поведения у руководителя тем, скорее всего подчиненными будет выбрана стратегия поведения «соперничество»; на уровне значимости  $p < 0,05$  «компромисс» (Нэмп = 12,4) мы видим, что данная стратегия имеет значимость среди

подчиненных при среднем уровне агрессивного поведения руководителя. По показателям эмоционального компонента на уровне значимости  $p < 0,01$  «управление своими эмоциями» (Нэмп = 25,3), «эмпатия» (Нэмп = 24,3), «толерантность» (Нэмп = 26,7) данные результаты нам говорят о том, что сотрудники способны управлять своими эмоциями, проявлять чуткость и толерантность к руководителям с различными уровнями агрессивного поведения.

Таблица 2

Выраженность показателей 4-х компонентов конфликтологической компетентности сотрудников исправительной колонии, работающих под началом руководителей, имеющих разные уровни агрессивного поведения

Показатели компонентов конфликтологической компетентности	Уровни агрессивного поведения			Нэмп
	Высокий	Средний	Низкий	
Мотивационный компонент				
Цели жизни	4,2	5,6	5,4	10,6
Процесс жизни	4,4	4,7	4,3	14,1
Результативность жизни	3,9	4,5	4,1	24,6*
Когнитивный (содержательный) компонент				
Уровень знаний	2,7	2,8	2,8	9,1
Уровень умений	2,1	2,6	2,7	13,6*
Поведенческий компонент				
Приспособление	3,99	3,69	3,12	20,1**
Соперничество	3,02	3,26	4,08	18,7**
Избегание	4,26	4,14	3,82	12,6
Компромисс	3,67	4,3	3,79	12,4*
Сотрудничество	3,54	4,18	3,91	3,4
Эмоциональный компонент				
Эмоциональная осведомленность	2,9	3	3,2	11,2
Управление своими эмоциями	4,2	4,1	3,6	25,3**
Эмпатия	4,6	4,4	4,3	24,3**
Распознавание эмоций других людей	4	4,2	3,5	17,8
EQ	4,2	4,3	4,5	14,1
Толерантность	4,6	4,6	4,4	26,7**

Примечание: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ .

В общем, по всем показателям используемых методик было обнаружено 18 значимых корреляционных связей. Наглядно корреляционные связи представлены на рисунках 2.2.6, 2.2.7, 2.2.8.

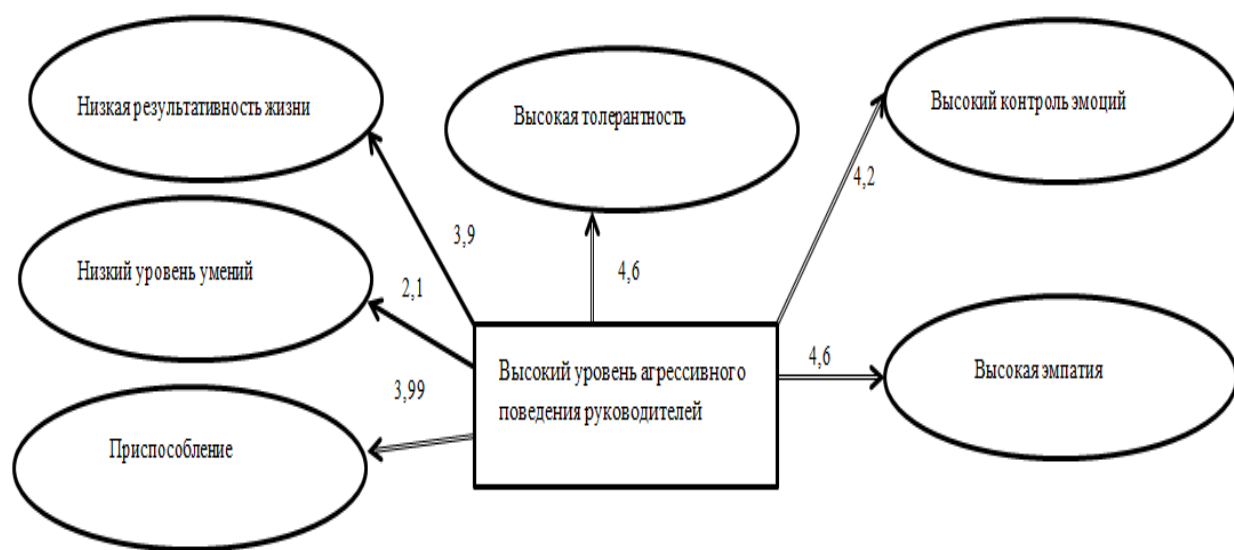


Рис. 2.2.6 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и высоким уровнем агрессивного поведения руководителей

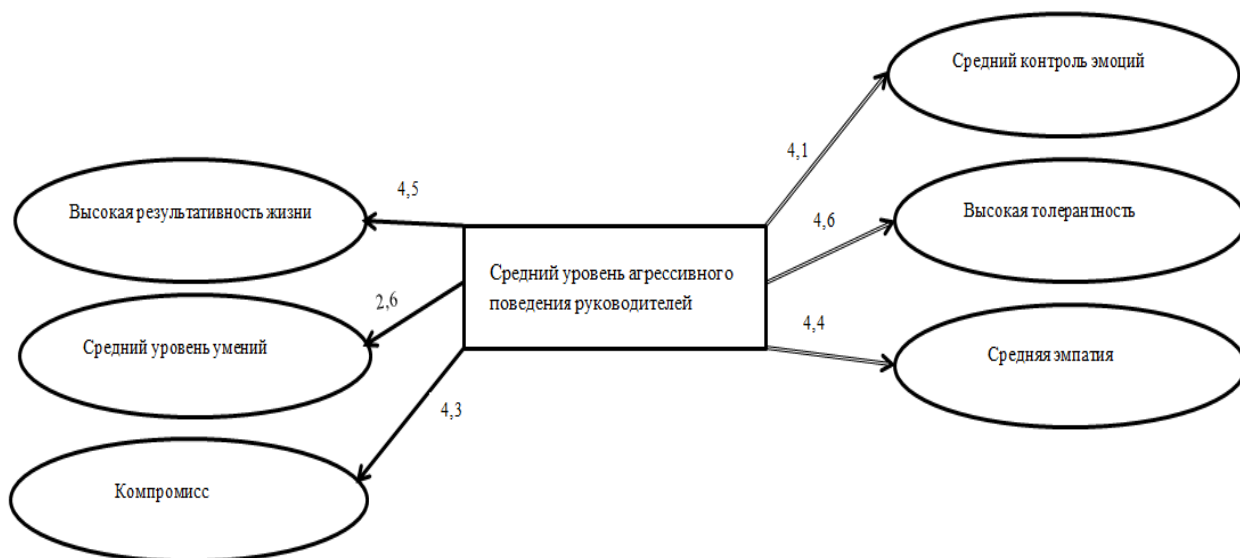


Рис. 2.2.7 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и средним уровнем агрессивного поведения руководителей

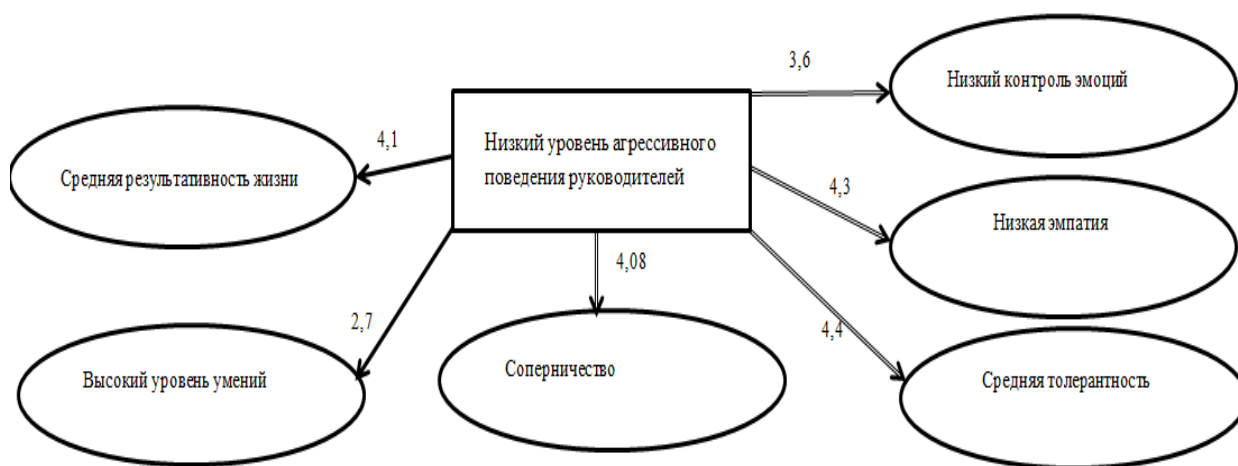


Рис. 2.2.8 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и низким уровнем агрессивного поведения руководителей

Существует значимая корреляционная связь между высоким уровнем агрессивного поведения руководителей и низкой результативностью жизни подчиненных ( $r=3,9$ ,  $p \leq 0,05$ ), так же существует связь между средним уровнем агрессивного поведения и высокой результативностью жизни подчиненных ( $r=4,5$ ,  $p \leq 0,05$ ), так же существует связь между низким уровнем агрессивного поведения руководителей и средней результативностью жизни подчиненных ( $r=4,1$ ,  $p \leq 0,05$ ), данный результат говорит нам о том, что сотрудники, имеют большую результативность жизни, когда у руководителя низкий или средний уровень агрессии.

Значимы связи между высоким уровнем агрессивного поведения руководителей и низким уровнем умений подчиненных ( $r=2,1$ ,  $p \leq 0,05$ ), так же значимы связи между средним уровнем агрессивного поведения руководителей и средним уровнем умений подчиненных ( $r=2,6$ ,  $p \leq 0,05$ ), так же значимы связи между низким уровнем агрессивного поведения руководителей и высоким уровнем знаний подчиненных ( $r=2,7$ ,  $p \leq 0,05$ ), это значит что чем выше уровень агрессивного поведения, тем вероятнее что подчиненные не будут использовать свои умения.

Существует значимая корреляционная связь между высоким уровнем агрессивного поведения руководителей и стратегией поведения



приспособление у подчиненных ( $r=3,99$ ,  $p\leq 0,01$ ), данная связь означает, что чем выше уровень агрессивного поведения у руководителя тем вероятнее всего подчиненные будут выбирать стратегию поведения приспособление, так же существует значимая корреляционная связь между средним уровнем агрессивного поведения руководителей и стратегией поведения компромисс у подчиненных ( $r=4,3$ ,  $p\leq 0,01$ ), это значит, что данная стратегия выбирается подчиненными которые работают под началом руководителя со средним уровнем агрессивного поведения, так же существует значимая корреляционная связь между низким уровнем агрессивного поведения руководителей и стратегией поведения соперничество у подчиненных ( $r=4,08$ ,  $p\leq 0,01$ ), это значит, что данная стратегия выбирается подчиненными которые работают под началом руководителя с низким уровнем агрессивного поведения.

Значимы связи между высоким уровнем агрессивного поведения руководителей и высоким контролем эмоций у подчиненных ( $r=4,2$ ,  $p\leq 0,01$ ), высокой эмпатией у подчиненных ( $r=4,6$ ,  $p\leq 0,01$ ) и высокой толерантностью у подчиненных ( $r=4,6$ ,  $p\leq 0,01$ ), так же значимы связи между средним уровнем агрессивного поведения руководителей и средним контролем эмоций у подчиненных ( $r=4,1$ ,  $p\leq 0,01$ ), средней эмпатией у подчиненных ( $r=4,4$ ,  $p\leq 0,01$ ) высокой толерантностью у подчиненных ( $r=4,6$ ,  $p\leq 0,01$ ) и так же значимы связи между низким уровнем агрессивного поведения руководителей и низким контролем эмоций у подчиненных ( $r=3,6$ ,  $p\leq 0,01$ ), низкой эмпатией у подчиненных ( $r=4,3$ ,  $p\leq 0,01$ ) и средней толерантностью у подчиненных ( $r=4,4$ ,  $p\leq 0,01$ ), данные результаты нам говорят о том, что сотрудники способны управлять своими эмоциями, проявлять чуткость и толерантность к руководителям с различными уровнями агрессивного поведения.

Проведенное нами исследование позволило выделить в сложном структурном понятии «конфликтологическая компетентность» элементы наиболее чувствительные к агрессивному поведению руководителей, к таким

элементам относятся: результативность жизни; уровень умений; стратегии поведения – приспособление, компромисс, соперничество; управление своими эмоциями, эмпатия и толерантность. Именно эти элементы конфликтологической компетентности наших сотрудников мы попытались развивать в разработанной нами коррекционно-развивающей программе. Мы считаем что если сможем повысить результативность жизни, сформированные навыки сделать не зависимыми от уровня агрессивного поведения руководителей, научить сотрудников различным стратегиям поведения (чтобы они продуктивно использовали все пять стратегий поведения), сможем сформировать умеренную эмпатию, то наши сотрудники будут более компетентными в решении конфликтных ситуаций общаясь с руководителями, т.е. менее зависимы от уровня агрессивного поведения руководителей.

### **2.3. Общая структура программы коррекционно-развивающей работы по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных.**

Наше исследование позволило выявить психологические проблемы в коллективах с разным уровнем агрессивного поведения руководителей: при высоком уровне агрессивного поведения руководителей выявлены низкие показатели по двум компонентам конфликтологической компетентности (мотивационный и когнитивный) и завышенные показатели по эмоциональному компоненту конфликтологической компетентности; при среднем уровне агрессивного поведения руководителей выявлены в основном средние показатели по компонентам конфликтологической компетентности; при низком уровне агрессивного поведения руководителей выявлены в основном средние показатели по компонентам конфликтологической компетентности.

Для коррекции и улучшения условий формирования 4-х компонентов структуры конфликтологической компетентности создана программа с целью повышения результативности жизни, сделать независимыми сформированные умения в области конфликтологической компетентности от уровня агрессивности руководителя, научить применять разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях, сформировать умеренную эмпатию у подчиненных.

Актуальность программы:

Настоящая программа обращена к актуальной проблеме особенностей конфликтологической компетентности подчиненных в условиях проявления агрессивного поведения руководителей.

Как видно из результатов проведенного эмпирического исследования, агрессивное поведение руководителя являются условием для выраженности показателей конфликтологической компетентности подчиненных. В этой связи нам представляется важным уделить должное внимание сотрудникам с низкими показателями конфликтологической компетентности с целью формирования у них адекватных показателей по всем 4 компонентам.

Основная цель реализации программы: сформировать адекватные показатели по 4 компонентам (мотивационный, когнитивный, поведенческий, эмоциональный) конфликтологической структуры.

Основные задачи реализации программы:

- повышение результативности жизни;
- сформировать независимые умения в области конфликтологической компетентности от уровня агрессивности руководителя;
- научить применять разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях;
- сформировать умеренную эмпатию у подчиненных.

Предполагаемый положительный результат:

- Повысилась результативность жизни;

- Уровень умений независим от уровня агрессивности руководителя;
- Сотрудники применяют разные стратегии поведения в зависимости от ситуации;
- Сформирована умеренная эмпатия.

Предполагаемый отрицательный результат: это неудача в работе с отдельными сотрудниками, кто не разделяет ни общественного мнения, ни установок руководителя.

Прогнозируемый результат: формирование адекватных показателей конфликтологической компетентности.

Критерии оценки эффективности:

1. Повышение показателей результативности жизни сотрудников независимо от уровня агрессивного поведения руководителей;
2. Повышение уровня умений сотрудников независимо от уровня агрессивного поведения руководителей;
3. Активное использование всех стратегий поведения сотрудниками независимо от уровня агрессивного поведения руководителей
4. Понижение показателей эмпатии сотрудников

На основании проведенных ранее исследований, полагаем, что в процессе обучения сотрудников необходимо использовать следующие группы методов (рис. 2.3.1).



Рис. 2.3.1 Методы обучения в системе конфликтологического консультирования в организации

Разработка системы оценки эффективности формирования конфликтологической компетентности сотрудников базируется на анализе следующих составляющих:

- результативности процесса обучения (уровень сформированности конфликтологической компетентности);
- эффективности и качества учебного процесса;
- удовлетворенности работника (опрос, анкетирование);
- информации об эффективности деятельности работника, прошедшего обучение;
- динамики количества деструктивных конфликтов в организации;
- уровня профессионального стресса работников;
- уровня социальной напряженности в трудовом коллективе;

-удовлетворенности руководителя результатами обучения (анкета результативности обучения);

- состояния кадрового потенциала организации, предполагающей активное использование в обучении знаний и навыков персонала.

Одним из главных результатов систематического проведения тренингов является формирование конфликтологической компетентности подчиненных.

Одним из инструментов технологии профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является создание и проведение системы обучающих тренингов (рис. 2.3.2). Обучающие тренинги направлены на формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников. Обучающие тренинги в организации должны являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или обучения персонала организации, включенной в кадровую политику.

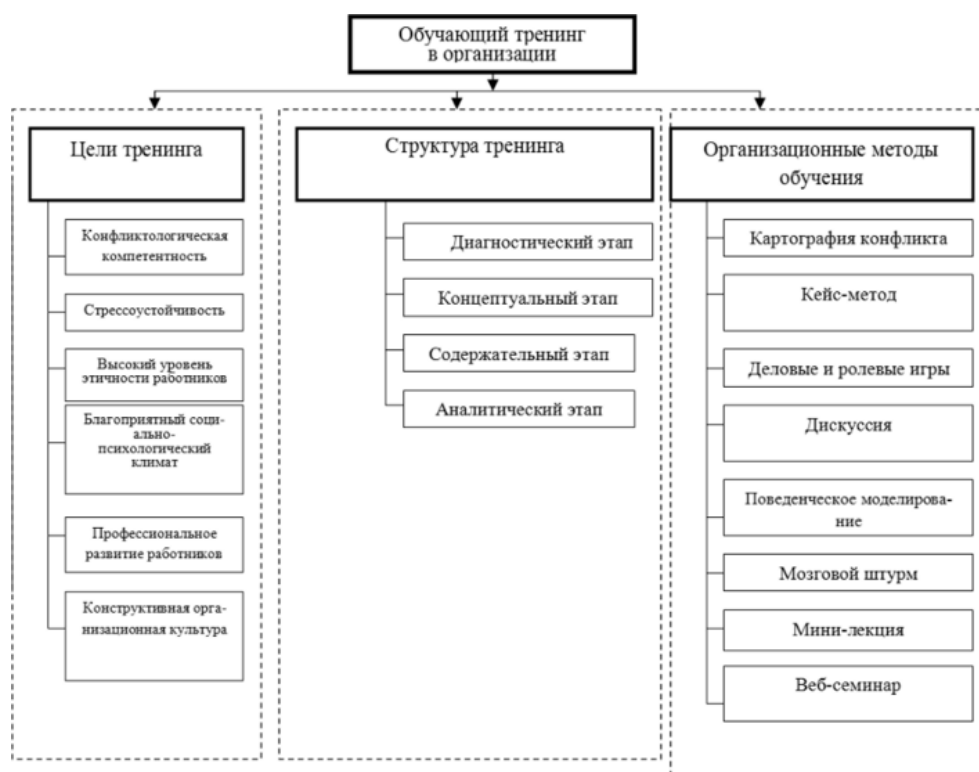


Рис. 2.3.2 Схема обучающего тренинга по формированию конфликтологической компетентности работников организации

На концептуальном этапе подготовки тренинга необходимо определить: цели обучения персонала; состав участников (категории персонала) и уровень их подготовки; список потребностей (каковы изменения в знаниях, навыках, компетенциях); ресурсы (кадровые, финансовые, временные, человеческие, инновационные, педагогические); технологию проведения тренинга (методика обучения и организационные формы); тренинг-пакет; формат тренинга.

На аналитическом этапе необходимо проанализировать проделанную работу, отметить возникшие трудности при организации и проведении тренингов, оценить вовлеченность работников в совместную деятельность. На оценочном этапе проводится оценка результатов тренинга и диагностируется отношение работников к процессу формирования конфликтологической компетентности. В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации одной из наиболее эффективных является методика «малых групп» и групповой динамики.

Форма работы: индивидуальная и групповая работа.

Основные мероприятия: лекции-беседы, консультативная практическая работа, тренинги.

Основные способы: наиболее эффективными, по нашему мнению, методами для формирования конфликтологической компетентности будут тренинги.

Продолжительность программы: 1 месяц

Продолжительность занятия: 1,5 часа.

Проведение занятий: два раз в неделю.

Количество занятий: 10

Ход работы (Приложение):

Структура каждого занятия будет включать в себя вводную часть, основную и заключительную. Вводная часть представлена различного рода упражнениями, направленными на снятие определенного напряжения в

начале занятия, обсуждение правил тренинга, а также на обсуждение обратной связи по предыдущему занятию. Основная часть представлена одним-двумя основными упражнениями, направленными на каждом этапе реализации программы на достижение тех или иных целей. Наконец, заключительная часть занятия представляет собой обратную связь по занятию в целом от каждого участника.

Таблица 1

Тематический план коррекционно-развивающей программы для подчиненных по формированию конфликтологической компетентности.

№ п\п	Задачи мероприятия	Содержание мероприятия
1.	Повышение результативности жизни	Мини-лекция «Смысложизненные ориентации и личная эффективность». Тест СЖО обсуждение результатов. Упражнение «В чем мне повезло в этой жизни»
2.	Повышение результативности жизни	Тренинг «Личная эффективность»
3.	Сформировать независимые умения в области конфликтологической компетентности от уровня руководителя	Мини-лекция «Конфликтологическая компетентность». Методика «Определение конфликтологической культуры личности» (содержательный компонент) обсуждение результатов. Упражнение «Конфликтологический словарь»
4.	Сформировать независимые	Тренинг «Развитие



	умения в области конфликтологической компетентности от уровня руководителя	конфликтологической компетентности»
5.	Научить применять разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Мини-лекция «Стратегии поведения в конфликтной ситуации». Тест Томаса обсуждение результатов. Упражнение «Скала»
6.	Научить применять разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Тренинг «Конструктивное поведение в конфликтных ситуациях»
7.	Сформировать умеренную эмпатию у подчиненных	Мини-лекция «В мире эмоций». Методика «Определение конфликтологической культуры личности» (эмоциональный компонент) обсуждение результатов. Упражнение «Цвет эмоций»
8.	Сформировать умеренную эмпатию у подчиненных	Тренинг «Развитие эмпатии»

Мы проводили апробацию коррекционно-развивающей программы по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных.

Было проведено исследование, которое дало возможность проверить критерии оценки эффективности разработанной нами программы:

В работе по коррекционно-развивающей программе по формированию конфликтологической компетентности у подчиненных принимали участие подчиненные с низкими показателями конфликтологической компетентности. После проведения коррекционной работы, нами были

получены следующие результаты (рис. 2.3.3, рис. 2.3.4, рис. 2.3.5, рис. 2.3.6, таблица 2).

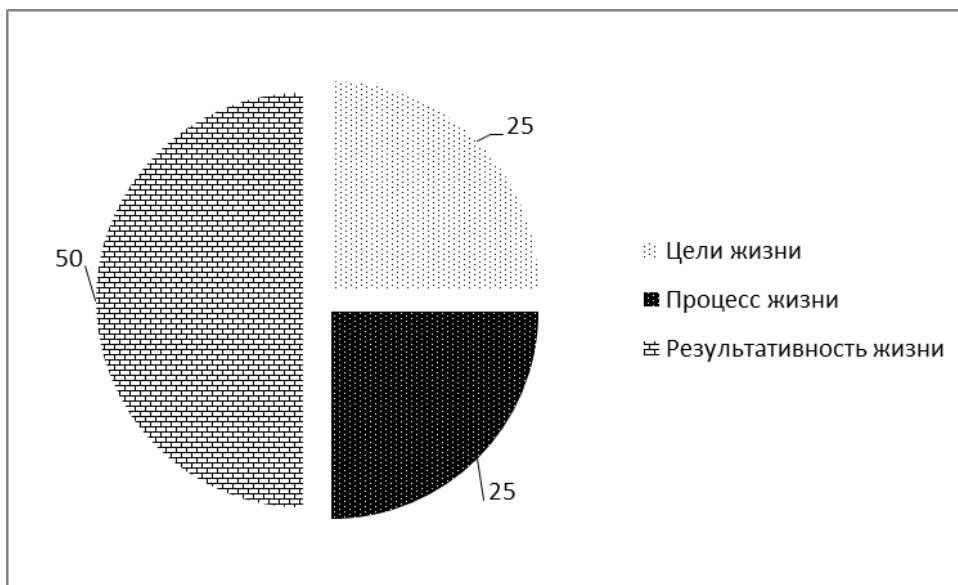


Рис. 2.3.3 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям «источников» смысла жизни после проведения коррекционно-развивающей работы (%)

Из данной диаграммы видно, что у ранее заниженной (38%) результативности жизни показатели повысились (50%). Это значит, что благодаря коррекционной работе у подчиненных результативность жизни стала более выраженной.

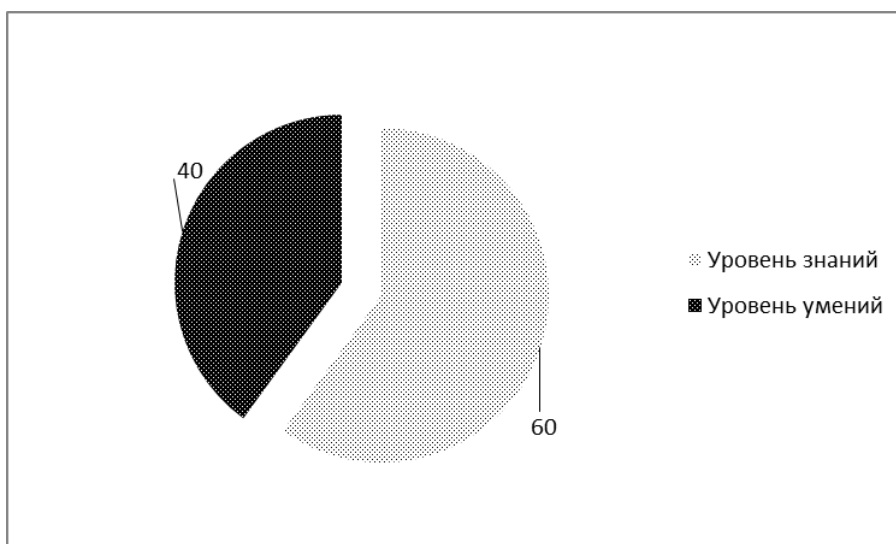


Рис. 2.3.4 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям уровня знаний и уровня умений в области конфликтологической компетентности после проведения коррекционно-развивающей работы, (%)

Из данной диаграммы видно, что благодаря коррекционной работе у подчиненных показатели уровня умений и уровня знаний почти выровнялись, уровень умений стал более выраженным (40%).

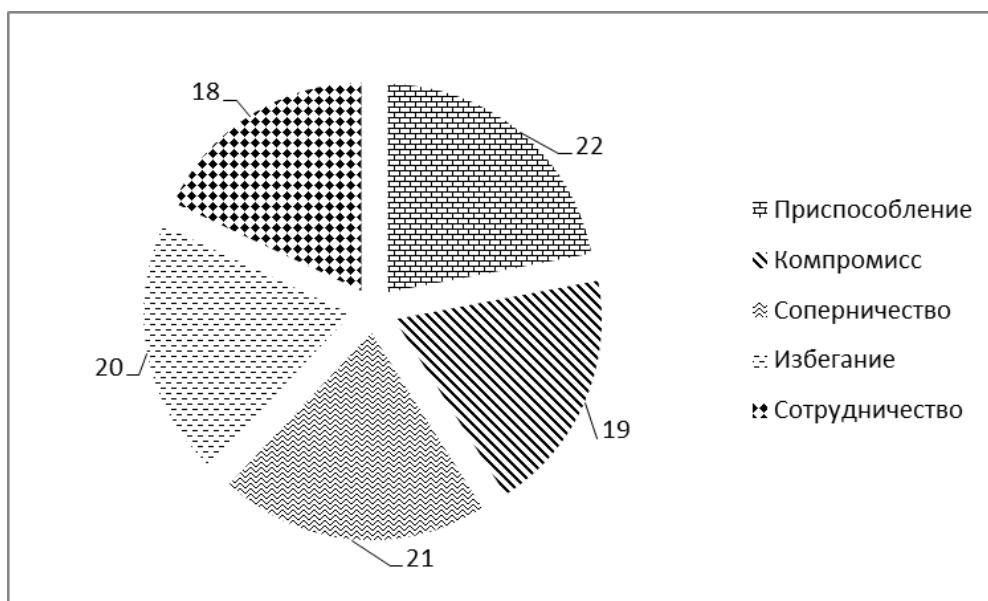


Рис. 2.3.5 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям доминирующих стратегий конфликтного поведения после проведения коррекционно-развивающей работы, (%)

Из данной диаграммы видно, что благодаря коррекционной работе у подчиненных стратегии поведения в конфликтной ситуации стали равными. Это значит, что подчиненные смогут продуктивно использовать все стратегии поведения во взаимодействии с руководителями.



Рис. 2.3.6 Распределение сотрудников исправительной колонии по показателям эмоционального компонента после проведения коррекционно-развивающей работы, (%)

Из данной диаграммы видно, что у ранее повышенных показателей эмпатии, данные показатели стали умеренными (10%). Это значит, что благодаря коррекционной работе у подчиненных эмпатия опустилась до адекватных значений.

Из таблицы 2 видно, что после коррекционной работы наблюдается динамика в лучшую сторону, исследуемые показатели изменились: результативность жизни и уровень умений повысились, стратегии поведения уравнились, эмпатия стала умеренной.

Таблица 2

Выраженность показателей 4-х компонентов конфликтологической компетентности сотрудников исправительной колонии, работающих под началом руководителей, имеющих разные уровни агрессивного поведения после проведения коррекционно-развивающей работы

Показатели компонентов конфликтологической компетентности	Уровни агрессивного поведения			N <sub>эмп</sub>
	Высокий	Средний	Низкий	
Мотивационный компонент				
Цели жизни	4,2	5,6	5,4	10,6
Процесс жизни	4,4	4,7	4,3	14,1
Результативность жизни	4,5	4,7	4,6	25,1*
Когнитивный (содержательный) компонент				
Уровень знаний	3,1	3,2	3,2	9,1
Уровень умений	2,9	3,1	3,1	13,9*
Поведенческий компонент				
Приспособление	5,1	4,8	4,7	22,1**
Соперничество	4,7	4,9	5,2	17,9**
Избегание	5,1	4,7	4,6	12,6
Компромисс	4,9	5	4,8	15,6*
Сотрудничество	4,9	5,3	5,1	3,4
Эмоциональный компонент				
Эмоциональная осведомленность	2,9	3	3,2	11,2
Управление своими эмоциями	4,2	4,1	3,6	25,3**
Эмпатия	4,2	4,1	4,2	23,8**
Распознавание эмоций других людей	4	4,2	3,5	17,8
EQ	4,2	4,3	4,5	14,1
Толерантность	4,6	4,4	4,4	26,7**

Примечание: \* –  $p \leq 0,05$ ; \*\* –  $p \leq 0,01$ .

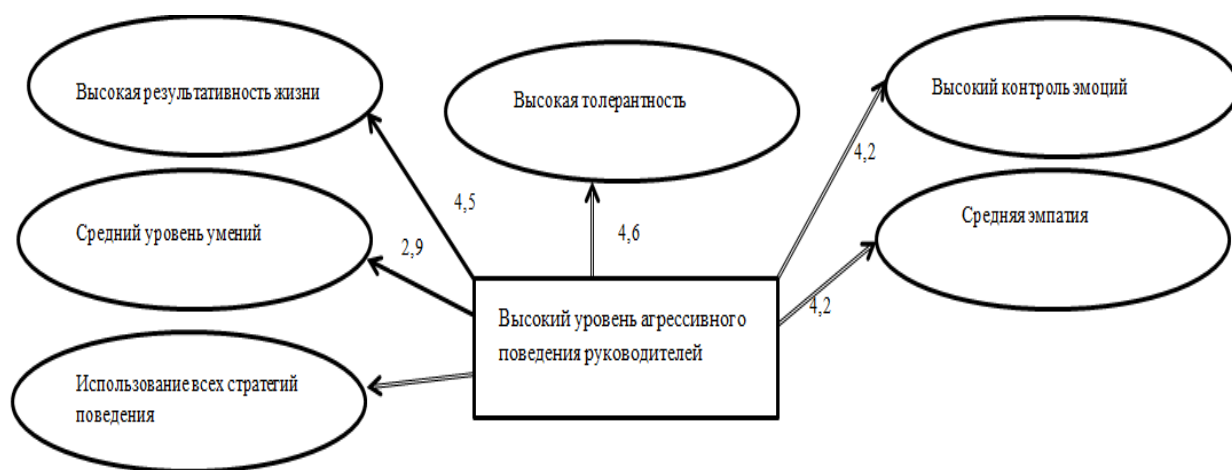


Рис. 2.3.7 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и высоким уровнем агрессивного поведения руководителей после проведения коррекционно-развивающей работы

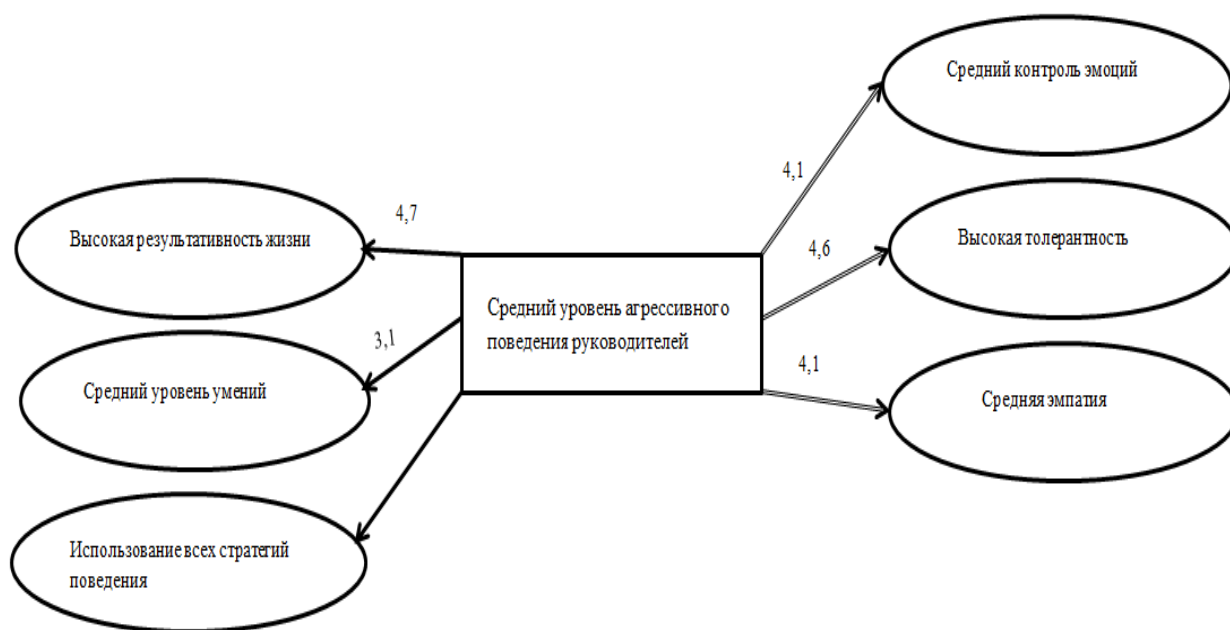


Рис. 2.3.8 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и средним уровнем агрессивного поведения руководителей после проведения коррекционно-развивающей работы

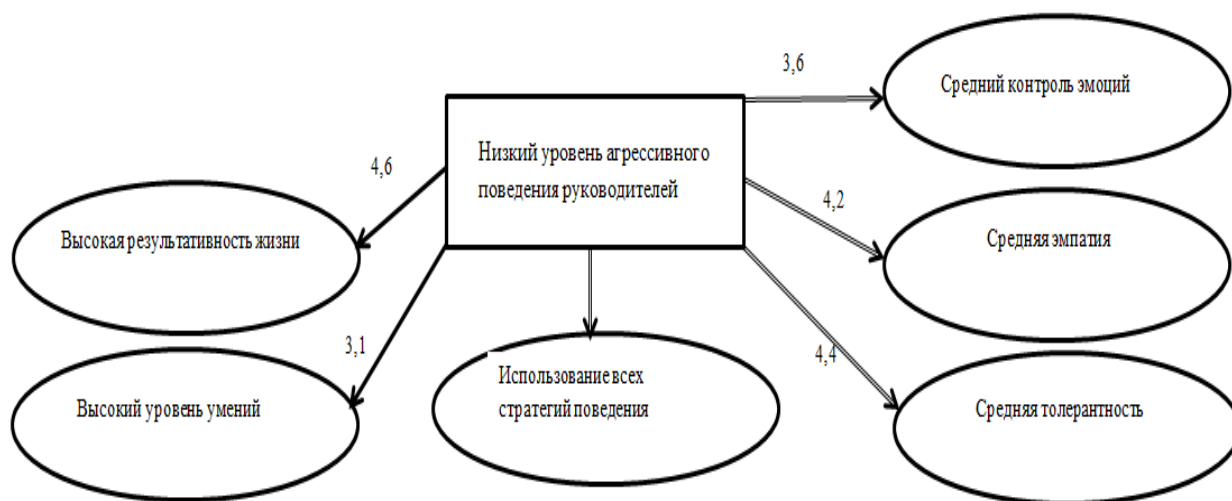


Рис. 2.3.9 Корреляционная плеяда связей между показателями конфликтологической компетентности подчиненных и низким уровнем агрессивного поведения руководителей после проведения коррекционно-развивающей работы

Корреляционные плеяды показывают, что высокая результативность жизни (ранее низкая) связана со всеми тремя уровнями агрессивного поведения руководителей; а также средний уровень умений (ранее низкий) связан с высоким уровнем агрессивного поведения руководителей; использование всех стратегий поведения независимо от уровня агрессивного поведения руководителей; средняя эмпатия (ранее высокая) связана со всеми тремя уровнями агрессивного поведения руководителей.

Данные, полученные в практической работе по коррекционно-развивающей программе по формированию конфликтологической компетентности, дают основание полагать, что у подчиненных, выросли и уравнились все исследуемые нами показатели 4-х компонентов конфликтологической компетентности.

## 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, рассмотрение практических методов 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 и подчиненных.

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. Высокие показатели конфликтологической компетентности позволяет руководителю эффективно управлять конфликтами, что является основой успешного развития организации.



5. Диагностика конфликтологической компетентности может проводиться на основе описанных 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 подчиненных.

Разработка новых методик ее формирования, отвечающих вызовам современной реальности функционирования и развития организаций, представляет собой перспективную область для будущих научных исследований.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2018 – 488 с.
2. Аксененко, Ю.Н. Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко [8, с.125] – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 512 с.
3. Ананьев, Б.Г. Избранные психологические труды / Б.Г. Ананьев. В 2-х т. Т.1. – М.: Педагогика, 1980 – 498 с.
4. Аксенов, С.Л. Менеджмент персонала / С.Л. Аксенов. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 2018. – 304 с.
5. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 376 с.
6. Андриюшина, Л.О. Психологическая профилактика агрессивного поведения: Дис. ... канд. психол. наук / Л.О. Андриюшина. – Тверь, 2017 – 202 с.
7. Анисимов, О.С., Деркач, А.А. Основы общей и управленческой акмеологии / О.С. Анисимов, А.А. Деркач. – М., РАГС, 2014 – 541 с.
8. Ансов, И. Стратегическое управление / И. Ансов. - М.: Экономика, 2015 – 499 с.
9. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2016 – 567 с.
10. Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов. – Минск: 2018 – 701 с.
11. Базаров, Т. Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества) // Открытый университет // под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева. — М.: 2013 – 520 с.
12. Берковиц, Л. Агрессия. Причины, последствия и контроль / Л.Берковиц. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2015 – 510 с.

13. Бурминская, Т.В. Взаимосвязь особенностей развития личности подростков и форм агрессивных реакций: Дис. ... канд. психол. наук / Т.В. Бурминская. – Ставрополь, 2004 – 199 с.
14. Бэрн, Р. Ричардсон, Д. Агрессия / Р. Бэрн, Д. Ричардсон. – СПб.: Питер, 2017 – 336 с.
15. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2017 – 174 с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 431 с.
17. Гребенюк, Г.А., Самсонова, Е.Ю. Личность руководителя и стили руководства / Г.А. Гребенюк –М.: Психологическое обозрение. №1. 2016 – 18 с.
18. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для вузов/ Н.В Гришина. – СПб.: Питер, 2017 – 487 с.
19. Гришина, Н.В. Психологические характеристики межличностных конфликтов / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2014 – 447 с.
20. Дена, Д. Преодоление разногласий / Д. Дена. – СПб.: 2017 – 132 с.
21. Деркач, А.А., Щербина, А.В. Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях / А.А. Деркач, А.В. Щербина. – М.: МААН, 2018 – 531 с.
22. Деркач, А.А., Зазыкин, В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – М.: РАГС, 2017 – 466 с.
23. Дмитриева, О.Б. Формирование психологической готовности молодых специалистов к профессиональной деятельности. Автореф. канд. дисс., / О.Б. Дмитриева – М.: РАГС, 2017.
24. Долгова, В.И. Психологическая защита: монография / В.И. Долгова, О.А. Кондратьева. – М.: Перо, 2014. – 160 с.

25. Долгова, В.И., Мельник Е.В. Эмпатия: монография / В.И. Долгова, Е.В. Мельник. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 185 с.
26. Емельянов, С.Н. Практикум по конфликтологии / С.Н. Емельянов – СПб.: Питер, 2013 – 501 с.
27. Ениколопов, С.Н. Понятие агрессии в современной психологии / С.Н. Ениколопов – М.: Прикладная психология. 2017. № 1. 71с.
28. Ефремов, В.С., Ханьков, И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков – СПб.: Менеджмент в России и за рубежом 2012. № 2. 19с.
29. Зайцева, Т.В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие. / Т.В Зайцева – СПб.: Речь, М.: Смысл, 2015 – 45 с.
30. Зимелева, З.А. Психологические условия возникновения и коррекции агрессивного поведения: Дис. ... канд. психол. наук / З.А. Зимелева. М., 2012. 149 с.
31. Ибрагимова, Л.А. Психологические условия повышения конфликтологической подготовки у сотрудников Государственного пожарного надзора: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Л.А. Ибрагимова – СПб. 2011 – 53 с.
32. Иванова, Е. Н. Типология интересов и стратегия поведения в конфликте / Е.Н. Иванова – Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. 2016. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-interesov-i-strategiya-povedeniya-v-konflikte> (дата обращения: 05.02.2019).
33. Зазыкин, В.Г., Нечаева, Н.С. Введение в психологию конфликтов на примерах конфликтов в коллективах организаций / В.Г. Зазыкин, Н.С. Нечаева – М.: Интермолодежь, 2017 – 234 с.
34. Калмыкова, О.Ю. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности / О.Ю. Калмыкова Вестник Самарского государственного технического университета. Сер.: Экономические науки. 2014. № (3)13 – 24 с.

35. Калмыкова, О.Ю., Гагаринская, Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская – Вест. Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика. 2012. № 3(23) – 29 с.
36. Климов, Е. А. Психология профессионала: Учеб. Пособие / Е.А. Климов. – М.: Воронеж: Институт практической психологии, 2016. – 509 с.
37. Козлов, С. А. Конфликт в организациях / С.А. Козлов – М.: Научный вестник МГТУ ГА 2017 – 34 с.
38. Комалова, Л.Р. Конфликтологическая компетентность как профессиональный принцип конструктивной коммуникации в конфликте / Л.Р. Комалова Социальное управление, коммуникация и социальные проектные технологии: Материалы Всероссийской конференции приуроченной к 75-летию со дня рождения профессора Тамары Моисеевны Дридзе, Москва, 5-6 октября 2005 г./ Редколлегия А.В. Тихонов (отв. ред.), и др.: Институт социологии РАН, 2006 –351 с.
39. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров; под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.
40. Крохина, В. В., Абдалина, Л. В. Общая характеристика и содержание конфликтологической компетентности руководителя / В.В. Крохина, Л.В. Абдалина – Вестник ТГУ. 2018. №12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-i-soderzhaniekonfliktologicheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 08.02.2019).
41. Лоренц, К. Агрессия (так называемое зло) / К. Лоренц – М.: Просвещение, 2014 – 604с.
42. Майерс, Д. Социальная психология: Пер. с англ./ Д. Майерс. СПб.: Питер, 2010 – 531с.

43. Марасанов, Г.И. Психолог в организации: Советы профессионалов / Г.И. Марасанов. – М.: Когито центр, 2012. – 86 с.
44. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2015 – 348 с.
45. Маслова, О.П., Калмыкова, О.Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников / О.П. Маслова, О.Ю. Калмыкова – СПб.: Известия СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии», 2018 – 28 с.
46. Масюкевич, Н.В. Конфликтная компетентность. [Электронный ресурс] // Кабинет психолога Натальи Масюкевич: [сайт]. URL:<http://masjukevich.blog.nur.kz/2009/04/13/konfliktnaya-kompetentnost/> (дата обращения: 02.12.2018).
47. Ниренберг, Дж. «Маэстро переговоров». Деловой бестселлер / Дж. Ниренберг – М.: Парадокс, 2017 – 416 с.
48. Новейший психологический словарь/ под общ. Ред. В.Б. Шапаря. Ростов н/Д.: Феникс, 2005 – 808 с.
49. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: ЗАО Издательский дом «Питер», 2014 – 609с.
50. Павленков, Ф.Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка / Ф.Ф. Павленков. М.: Книга по требованию, 2016 – 360 с.
51. Порхачева, Л.В., Джус, К.Я. Особенности развития личности в период ранней взрослости / Л.В. Порхачева, К.Я. Джус – М.: 2018 – 255 с.
52. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2014 – 542 с.
53. Психология человеческой агрессивности: Хрестоматия / Сост. К.В. Сельченко. Минск: Харвест, 2016 – 656 с.
54. Психологическая энциклопедия / под редакцией Р. Корсини, А. Ауэрбаха- СПб.: Питер, 2016. - 1096 с.

55. Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина. М.: 2018 – 488 с.
56. Развитие социально-перцептивной компетентности личности (Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича Бодалева). М.: РАГС, 1998.
57. Реан, А.А. Агрессия и агрессивность личности / А.А. Реан. СПб.: Питер, 2017 – 347с.
58. Реан, А.А. Изучение агрессивности личности /А.А. Реан. СПб.: 2018 – 251с.
59. Рубин, Дж., Пруйт, Д., Ким, Хе Сунг Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг. Спб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2016 – 352 с.
60. Сащенко, Н.П. Психологические основы продуктивных отношений в управленческой деятельности. Автореф. канд. дисс. / Н.П. Сащенко. М.: РАУ, 1993.
61. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. СПб.: 2015 – 456 с.
62. Скотт, Дж. Г. Способы разрешения конфликтов / Дж. Г. Скотт. Киев.: 2014 – 376 с.
63. Смирнова, Т.П. Личностные факторы репрезентации агрессивного поведения у представителей различных психологических типов: Дис. ... канд. психол. наук / Т.П. Смирнова. М., 2010. 227 с.
64. Соловьева, С.Л. Агрессивность как свойство личности в норме и патологии: Дис. ... д-ра психол. наук / С.Л. Соловьева. СПб.: 2011. 600 с.
65. Турчанинова, Т. В. Сущность, структура и условия формирования профессиональной компетентности социального работника / Т.В. Турчанинова М.: Молодой ученый №4 2014 — 43 с.
66. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. М.: ИНФРА-М, 2013 – 431 с.

67. Хасан, Б.И. Психотехника конфликтов и конфликтная компетентность / Б.И. Хасан. Красноярск.: ФМЗ, 1996 – 684 с.
68. Хасан, Б.И. Конфликтная компетентность - атрибутивный эффект развивающего обучения / Б.И. Хасан. Материалы 3-й научно-практической конференции. Красноярск.: 1996.
69. Харитоновна, Е.В. Социально-исторические детерминанты агрессивного поведения (Психолого-историческая реконструкция на материалах 20-ых гг. XX в.) : Дис. ... канд. психол. наук / Е.В. Харитоновна. М.: 2013 – 161 с.
70. Хелмицкий, Б.Н. Продуктивность профессиональной деятельности управленческого персонала. Автореф. канд. дисс. / Б.Н. Хелмицкий. М.: РАГС, 1998 – 101 с.
71. Хлыстова, Н.М. Социально-психологическая причинность агрессивности личности: Дис. ... канд. психол. наук / Н.М. Хлыстова. Новосибирск.: 2013 – 171 с.
72. Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. – Самара: Издательский дом «Бахрах – М», 2001. – 224 с.
73. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-прак-тич. пособие / С.В Шекшня. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014 – 711 с.
74. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-синтез, 2017. – 256с.
75. Щербакова, О.И., Вербицкий, А.А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход / О.И. Щербакова, А.А. Вербицкий. М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2015 – 355 с.
76. Ярмоленко, Г.П. Проявление агрессивности и враждебности в межличностном взаимодействии (На примере студенческой молодежи): Дис. ... канд. психол. наук / Г.П. Ярмоленко. СПб.: 2013 – 161 с.
77. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства /



пер. с англ. Е. Орел // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. No. 1. P. 27—46.

78. Collins D.B., Lowe J.S. and Arnett C.R. (2000) High-performance leadership at the organization level / пер. с англ. Я.Ю. Елутаев // Advances in Developing Human Resources. 2000. No. 6. P. 18-46.

79. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1990. May - June. P. 79-91.

