

# Структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя

М. М. Кашапов<sup>1а</sup>, А. С. Лукина<sup>1</sup>, С. Н. Махновец<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Российская Федерация, 150003, Ярославль, ул. Советская, 14

<sup>2</sup> Тверской государственный университет, Российская Федерация, 170021, Тверь, ул. 2-я Грибоедова, 24

**Для цитирования:** Кашапов М. М., Лукина А. С., Махновец С. Н. Структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2023. Т. 13. Вып. 2. С. 261–278. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2023.209>

Высокий уровень конфликтогенности образовательной среды, увеличение объективных и субъективных причин возникновения конфликтов обуславливают необходимость формирования и развития конфликтной компетентности у руководителей образовательных учреждений. Актуальность исследований в данном направлении обусловлена определенным противоречием между запросами практики по предупреждению и разрешению конфликтов и реальным отсутствием описания и теоретического обоснования закономерностей структурно-уровневой организации конфликтной компетентности. Отправным пунктом выступает позиция научной школы В. Д. Шадрикова, согласно которой реализация метасистемного подхода в русле теории системогенеза позволяет объяснить особенности развития и функционирования сложноорганизованных систем, а также их структурно-уровневую организацию. Данный подход является развитием и трансформацией системного подхода и описывает качественно иные свойства сложноорганизованных психологических систем, к которым относится конфликтная компетентность. Цель исследования — выявление сущностных свойств и особенностей проявления структурно-уровневой организации конфликтной компетентности руководителя. В процессе исследования использовалась методика «Комплексный опросник метакогнитивного потенциала» (А. А. Карпов). Для установления базовых качеств конфликтной компетентности руководителя применялись следующие методики: «Диагностика ведущего типа реагирования (М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева); «Конфликтная компетентность» (М. В. Башкин, В. А. Горшкова, А. М. Воскресенский). Исследование осуществлялось на выборке 240 директоров образовательных организаций. Впервые обнаружены сущностные свойства и особенности функционального содержания подсистем конфликтной компетентности, выявлены взаимосвязи состава структурно-функциональных компонентов конфликтной компетентности на субсистемном уровне ее организации, охарактеризованы закономерные отношения выраженности ведущего типа реагирования в конфликтной ситуации и подсистем метакогнитивного потенциала, а также определены особенности общесистемного уровня структурной организации конфликтной компетентности. Учет полученных результа-

---

<sup>а</sup> Автор для корреспонденции.

тов способствует разработке мер поддержки руководителей образовательных учреждений в целях психопрофилактики их профессиональных деструкций.

*Ключевые слова:* конфликтная компетентность, структурно-уровневая организация, метасистемный подход, управленческая деятельность, модель конфликтной компетентности, подсистемы метакогнитивного потенциала.

## Введение

К настоящему времени потребность в научном исследовании конфликтов становится все более актуальной, поскольку этап негативного отношения к конфликту сменился этапом его признания как естественного и во многом желательного явления, способствующего конструктивному взаимодействию субъектов труда и их позитивному развитию посредством оптимального преодоления возникающих противоречий. Изменение представлений о конфликтах выразилось, утверждает Н. В. Гришина, в появлении понятия «конструктивный конфликт», которое является развитием теоретических идей относительно созидательного потенциала конфликта и его позитивных функций и имеет статус теоретического конструкта (Гришина, 2013, с. 26).

В то же время высокий уровень конфликтогенности профессиональной среды современных организаций, наличие большого числа объективных и субъективных причин возникновения конфликтов обуславливают необходимость формирования и развития у руководителей конфликтной компетентности (Бабинцева, 2022; Блажилина, Махновец, 2021; Дубовицкая, Щербакова, 2008; Зинова, Краснова, 2022; Лукина, 2019; Метакогнитивные основы конфликтной..., 2012; Нижегородцева, 2022; Софьина и др., 2018; Филиппова, 2022). При этом конфликтная компетентность представляется одним из важнейших качеств личности профессионала. Особенности развития данной компетентности личности в процессе ее профессионализации исследованы в современной психологической науке в рамках различных научных школ. Существенный вклад в понимание закономерности возникновения межличностных, в том числе и производственных, конфликтов сделан Н. В. Гришиной. Разработанный ею ситуационный подход к разрешению конфликтов способствовал созданию психологической теории конфликтов. Рассмотрение конфликтов в современном мире для автора является не самоцелью, а средством глубокого понимания человека как субъекта жизни и конструктивной конфликтности личности (Гришина, 2016). Н. В. Гришиной и С. Н. Костроминой в рамках процессуального подхода в качестве основания целостности личности рассмотрены ее устойчивость и изменчивость (Гришина, Костромина, 2021).

В разрешении конфликта особую роль играет сформировавшийся образ, ибо человек реагирует не на реальную ситуацию, а на свое представление о ней и о способах ее изменения. Образ разрешения конфликта руководителем в организации, по мнению Н. И. Леонова, является организованной репрезентацией разрешения существующего конфликта, которая представлена в двух аспектах: структурном и динамическом. Структурными компонентами образа разрешения конфликта в организации являются представления руководителя о самом себе, других членах организации (коллегах) и концептуальности ситуации. Динамический аспект характеризуется такими дихотомическими феноменами, как целостность — неза-

вершенность, взаимосвязанность — автономность, статичность — динамичность, типичность — индивидуальность (Леонов, 2018).

Разрешение конфликта руководителем, утверждает Н. И. Леонов, — это управляющее по отношению к конфликту воздействие, предполагающее активность руководителя по разрешению противоречия, обусловленного противоположно выбранными целями, образами, социальными представлениями, действиями участников конфликта. Опосредуют и регулируют данную активность социальные представления о разрешении конфликта как организованные репрезентации снятия существующего противоречия (Леонов, 2019). Социальные представления руководителей о разрешении конфликта обуславливают, по его мнению, способ интерпретации и осмысления конфликта в организации, предполагающий когнитивную активность руководителей по его разрешению и позволяющий фиксировать свою позицию по отношению к ситуации разрешения конфликта (Леонов, 2014).

Актуальность работы в данном направлении также обусловлена определенным противоречием между запросами практики по предупреждению и разрешению конфликтов в профессиональной управленческой деятельности (Бабинцева, 2022; Башкин, 2022; Гребельник и др., 2022; Кашапов, 2012; Куликова, Грицай, 2022; Леонов, 2014; Литвин, Таллибулина, 2022; Махновец, Воскресенская, 2020; Меженкова, Кудрявцев, 2022; Рудакова, 2006; Софьина, 2016; Тылец и др., 2022; Янголь, Гузенко, 2022) и реальным отсутствием описания и теоретического обоснования закономерностей структурно-уровневой организации конфликтной компетентности. Учитывая совокупность этих факторов, можно утверждать, что психологическая разработка проблемы конфликтной компетентности представляет собой перспективное направление в гуманитарных науках и требует проведения системных исследований в этой области.

Конфликтная компетентность в профессиональной деятельности руководителя является иерархически организованной, развивающейся системой. Поэтому подход к исследованию данного феномена требует не только проведения глубокого теоретико-методологического анализа современного состояния проблемы, но и применения таких методологических подходов, которые позволяли бы на качественно ином уровне описывать сложноорганизованные психологические системы.

Одним из таких подходов является метасистемный, позволяющий объяснить особенности развития и функционирования сложноорганизованных систем, а также их структурно-уровневую организацию. Данный подход является развитием и трансформацией системного подхода и описывает качественно иные свойства сложноорганизованных психологических систем, к которым также относится и конфликтная компетентность (Карпов А. А., 2018; Метакогнитивные основы конфликтной..., 2012).

Цель нашей работы заключается в исследовании сущностных свойств и особенностей проявления структурно-уровневой организации конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя (на примере руководителей образовательной организации) с опорой на метасистемный и системогенетический подходы (Карпов А. В., 2018; Шадриков, Карпов, 2017). Объектом исследования выступает непосредственно конфликтная компетентность субъекта труда, предметом — структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя.

Общая гипотеза исследования заключается в том, что конфликтная компетентность как профессионально важное качество руководителя имеет структурно-уровневую организацию, представленную иерархией метасистемного, общесистемного, субсистемного, компонентного и элементного уровней. Специфика конфликтной компетентности руководителя в его профессиональной деятельности проявляется на субсистемном уровне ее структурно-уровневой организации.

## Методика

В процессе исследования был использован «Комплексный опросник метакогнитивного потенциала (КОМП)» (А. А. Карпов). Данный опросник позволяет исследовать подсистемы метакогнитивного потенциала, такие как:

- метакогнитивная;
- метарегулятивная;
- метакоммуникативная;
- метаэмоциональная;
- процедуральная;
- мониторинговая;
- ингибиторная;
- интеракционная.

Для исследования базовых качеств конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя использовались следующие методики:

- методика диагностики ведущего типа реагирования (М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева);
- методика «Конфликтная компетентность» (М. В. Башкин, В. А. Горшкова, А. М. Воскресенский).

При обработке данных нами применялись следующие методы:

- метод анализа матриц интеркорреляций;
- метод нахождения структурограмм и их последующего анализа;
- многофакторный дисперсионный анализ.

Процедура обработки данных осуществлялась с помощью пакета MS Excel 2007 и программы статистической обработки SPSS 23.0. Важной особенностью всех указанных методов является то, что они могут быть реализованы в комплексе друг с другом по отношению к обработке одних и тех же массивов эмпирических данных, что дает основания для верификации результатов, полученных разными методами, повышает степень обоснованности общих выводов исследования.

Данное исследование проводилось в три этапа. На первом этапе было проведено пилотное исследование с целью уточнения содержания и функциональной нагрузки понятия «конфликтная компетентность», выявления зависимости между конфликтной компетентностью, типом реагирования в конфликтной ситуации и подсистемами метакогнитивного потенциала. На втором этапе происходило исследование системных свойств структурно-уровневой организации конфликтной компетентности руководителя образовательной организации на общесистемном и субсистемном уровнях, выявление горизонтальных взаимосвязей внутри уров-

ней и вертикальных связей между составными ее предикторами. На третьем этапе — обобщение результатов исследования структурно-уровневой организации конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя и обоснование методических рекомендаций по разработке программ ее формирования.

Эмпирическое исследование проводилось в период с 2015 по 2019 г. на базе ГБОУ ДПО «Тверской областной институт усовершенствования учителей». Общий объем выборки — 240 респондентов, директоров образовательных организаций. Из них 93 % женщин, средний возраст — 48,4 года, 88 % имеют профильное высшее образование, что репрезентативно отображает реальную ситуацию управленческих кадров в образовательных организациях Тверской области.

## Результаты и их обсуждение

Основные результаты эмпирического исследования отразились в разработке модели структурно-уровневой организации конфликтной компетентности (рис. 1).

Данная модель включает в себя совокупность из пяти основных уровней организации:

- 1) элементный;
- 2) компонентный;
- 3) субсистемный;
- 4) общесистемный;
- 5) метасистемный.

Так, на метасистемном уровне локализованы специфические образования, принадлежащие к более общим целостностям — к метасистемам «личность» и «деятельность». Важно отметить, что эти метасистемы функционально включены, встроены в содержание самой конфликтной компетентности.

Общесистемный уровень — это уровень целостности, на котором конфликтная компетентность представлена во всей полноте состава, структуры и качественных характеристик. Субсистемный уровень — это уровень отдельных подсистем, формирующихся для обеспечения различных функциональных проявлений конфликтной компетентности и имеющих собственное достаточно сложное строение. Всего на субсистемном уровне дифференцируется восемь подсистем, при этом четыре из них детерминированы метасистемой личности — это метакогнитивная, метарегулятивная, метакоммуникативная и метаэмоциональная подсистемы, а четыре другие имеют деятельностьную детерминацию — это процедуральная, мониторинговая, интеракционная и ингибиторная подсистемы. Данные подсистемы находят свое отражение в понятии метакогнитивного потенциала личности субъекта труда. Субсистемный уровень принципиально гетерогенен, поскольку предполагает множество различных по сложности частных декомпозиций подсистем.

Уровень структурных компонентов как базовых единиц целого дифференцируется на два качественно специфических по своим характеристикам уровня — собственно компонентный и элементный. Компонентный уровень — это совокупность отдельных образований мотивационного, когнитивного (информационного и креативного), регулятивного (эмоционального, волевого, рефлексивного) планов.

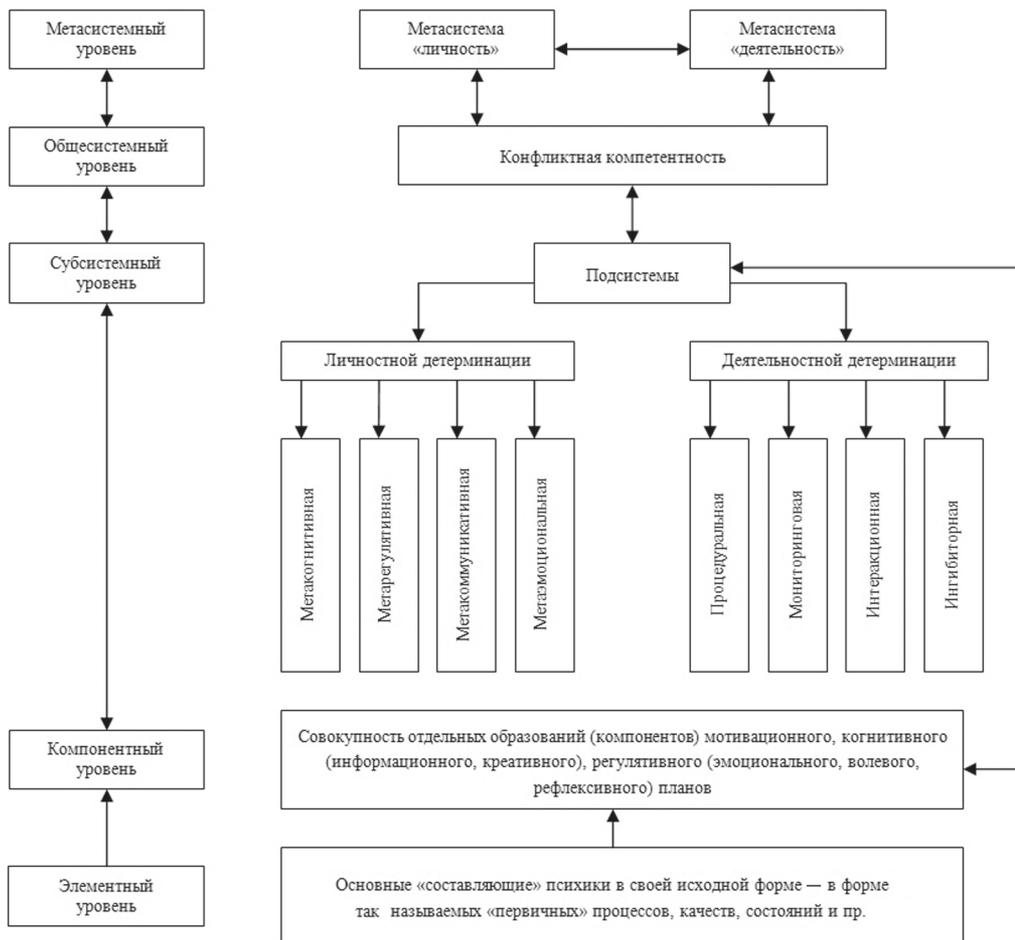


Рис. 1. Модель структурно-уровневой организации конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя

Элементный уровень представлен основными составляющими психики в своей исходной форме — в форме первичных процессов качеств и состояний.

С целью уточнения содержания и функциональной нагрузки понятия «конфликтная компетентность», выявления зависимости между конфликтной компетентностью, типом реагирования в конфликтной ситуации и подсистемами метакогнитивного потенциала нами проведено в рамках пилотного исследования анкетирование 40 руководителей образовательных организаций.

Анализ полученных результатов позволил предположить, а в дальнейшем эмпирически подтвердить, что выделенные базовые качества можно охарактеризовать через подсистемы метакогнитивного потенциала, а именно: метакогнитивная подсистема представляет собой способность выделения конфликтной проблемности, понимание субъектом труда сущности тех процессов, которые имеют место в конфликте; метарегулятивная подсистема связана с контролем над тремя ключевыми процессами регулятивного плана — принятием решения, планированием и контролем;

метакоммуникативная подсистема связана с умением понимать и учитывать точку зрения других людей, с умением хорошо адаптироваться в социальных ситуациях, выстраивать коммуникативные сети; метаэмоциональная подсистема отражает базовые качества, входящие в понятие эмоционального интеллекта. Это способность распознавать эмоции, понимать намерения, желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей с целью решения конкретных практических задач; процедуральная подсистема связана со способностью эксплицитировать конкретные профессиональные знания в сферу профессиональной деятельности; мониторинговая включает в себя проявление метааттенционного процесса, метарефлексивное, социальную перцепцию; интеракционная отражает базовые качества, входящие в понятие социального интеллекта. Это прежде всего когнитивно-аффективное понимание межличностных отношений и себя как субъекта подобных отношений, понимание причин своего социально-ориентированного поведения и социальных отношений между другими людьми; ингибиторная направлена на минимизацию рефлексивного контроля. Именно за счет этой подсистемы обеспечивается оптимальный уровень рефлексивного контроля, на котором реализация как всей профессиональной деятельности в целом, так и ее основных задач является наиболее эффективной (Карпов А. А., 2018).

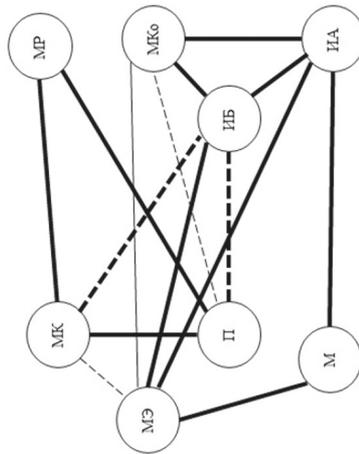
В ходе исследования выявлена и подтверждена значимая положительная связь между уровнем выраженности конфликтной компетентности и выраженностью общего уровня метакогнитивного потенциала ( $p < 0,01$ ). Установлена значимая положительная связь между типом реагирования в конфликте «Оптимальное решение» и выраженностью общего уровня метакогнитивного потенциала ( $p < 0,01$ ). Вышесказанное позволило нам выдвинуть гипотезу о том, что структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя обусловлена закономерностями структурной детерминации метакогнитивной, метарегулятивной, метакоммуникативной, метаэмоциональной, процедуральной, мониторинговой, ингибиторной и интеракционной подсистемами метакогнитивного потенциала личности.

На этапе исследования субсистемного уровня определялась взаимосвязь подсистем метакогнитивного потенциала с общей выраженностью конфликтной компетентности руководителя. Полученные данные свидетельствуют о том, что конфликтная компетентность значимо коррелирует ( $p < 0,01$ ) с подсистемами метакогнитивного потенциала.

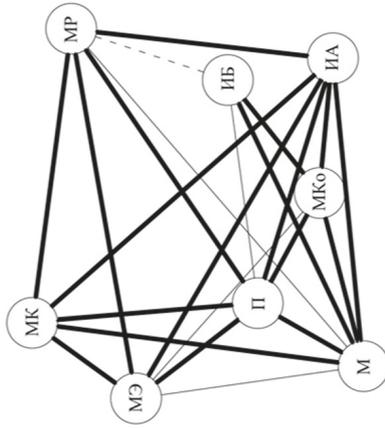
Исследование субсистемного уровня посредством применения метода структурно-психологического анализа позволило определить матрицы интеркорреляций основных подсистем для каждой группы руководителей с разной степенью развития конфликтной компетентности, а на их основе построены соответствующие им структурограммы (рис. 2).

Базовыми для руководителей с низкой степенью развития конфликтной компетентности являются интеракционная, метаэмоциональная, метакоммуникативная подсистемы. Для группы руководителей со средней степенью развития конфликтной компетентности базовыми являются все восемь подсистем метакогнитивного потенциала. Базовыми для группы руководителей с высокой степенью развития конфликтной компетентности являются метаэмоциональная, интеракционная, метарегулятивная подсистемы.

Для группы с относительно  
низким значением конфликтной  
компетентности



Для группы с относительно  
средним значением конфликтной  
компетентности



Для группы с относительно  
высоким значением конфликтной  
компетентности

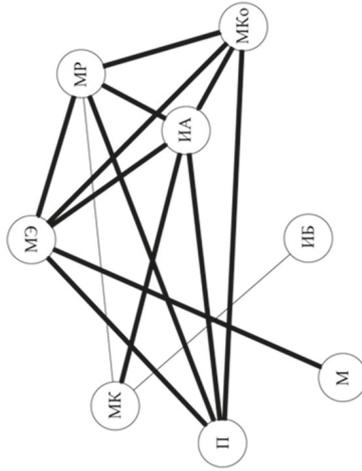


Рис. 2. Структурограммы конфликтной компетентности для групп с различной степенью развития конфликтной компетентности

Примечания: МК — метакогнитивная, МР — метарегулятивная, МКо — метакоммуникативная, МЭ — метаэмоциональная, ИБ — интеракционная, ИА — ингибиторная, П — процедуральная, М — мониторинговая подсистемы; жирная линия — связи, значимые на  $p=0,01$ ; полужирная линия — связи, значимые на  $p=0,05$ ; сплошные линии — положительные связи; пунктирные линии — отрицательные связи

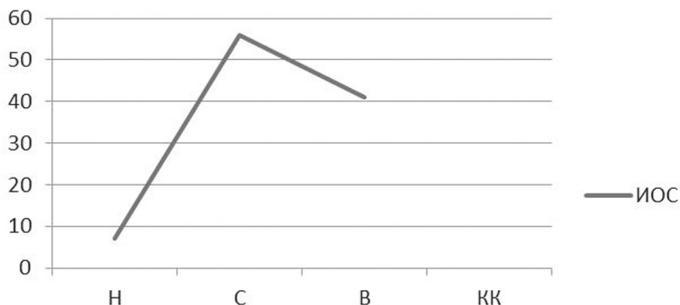


Рис. 3. Зависимость индекса организованности структуры (ИОС) подсистем от степени развития конфликтной компетентности

*Примечания:* ось ординат — значения индексов (в баллах использованной методики); КК — степень развития конфликтной компетентности; подгруппы Н — с низкой, С — средней, В — высокой степенью развития конфликтной компетентности; ИОС — индекс организованности структуры.

Определение величины индексов структурной организации позволило установить, что при возрастании конфликтной компетентности увеличивается степень интегрированности, а степень дивергентности структуры исследуемых подсистем уменьшается. То есть в структуре конфликтной компетентности интегрирующие тенденции начинают преобладать над дифференцирующими при переходе от средних значений конфликтной компетентности к высоким. Этот эмпирически выявленный факт позволяет установить дополнительные особенности и закономерности. К этим особенностям можно отнести то обстоятельство, что обе установленные зависимости значений индексов структурной организации подсистем от степени развития (выраженности) конфликтной компетентности руководителей образовательных организаций, взятые в их синтезе друг с другом, находят свое проявление в наиболее обобщенном и значимом показателе степени структурированности параметров конфликтной компетентности — в индексе организованности. При этом характерно, что ключевое значение имеет то, что динамика конфликтной компетентности выражается инвертированной U-образной кривой, то есть является зависимостью «типа оптимум» (рис. 3). Это означает, что максимальная структурированность и, как следствие, организованность исследуемых подсистем имеет место не на минимальных, но и не на максимальных уровнях ее общего развития, а на некоторых промежуточных, средних значениях.

Следовательно, именно средний (оптимальный) уровень конфликтной компетентности может рассматриваться с точки зрения развертывания совокупности организационных средств по отношению к вышеописанным подсистемам как наиболее действенный и эффективный.

Тем самым вскрывается наиболее принципиальный факт. Он состоит в том, что наибольший уровень структурной организации основных подсистем конфликтной компетентности руководителя имеет место на среднем, а не на минимальном и не на максимальном уровне развития общей степени ее выраженности. Особо следует отметить то, что общий уровень конфликтной компетентности руководителя при

его относительно наиболее высоких значениях ингибирует эффективность профессиональной деятельности.

В плане общей интерпретации полученных результатов принципиальное значение имеет и еще один, также эмпирически установленный результат. Так, при сопоставлении матриц интеркорреляций подсистем в подгруппах испытуемых со значимо различным уровнем развития конфликтной компетентности на предмет их гомогенности-гетерогенности методом экспресс- $\chi^2$  была выявлена их статистически достоверная ( $p=0,05$ ) разнородность. Следовательно, в этих подгруппах общие структуры подсистем конфликтной компетентности не только различаются в степени их организованности, структурированности, но и являются разнородными — качественно отличными друг от друга. В силу этого можно считать, что именно качественные трансформации общей структуры данных подсистем приводят к изменениям ее количественных характеристик — структурных индексов, то есть степень структурной организации данных подсистем является функцией от общего уровня выраженности конфликтной компетентности. Следовательно, именно средний уровень является значимой детерминантой структурной организации самих подсистем. Причем сам характер этой детерминации не является простым, иными словами не носит характера прямо пропорциональной зависимости. Это, в свою очередь, означает, что максимум организационных эффектов сопряжен с некоторыми средними значениями метакогнитивного потенциала, но не с минимальными и не с максимальными.

Далее нами были выстроены структурограммы для групп руководителей с ведущим типом реагирования в конфликтной ситуации «оптимальное решение» (рис. 4, 5). Доминирующий тип реагирования «оптимальное решение» взят нами потому, что выявлена положительная значимая корреляция ( $p < 0,01$ ) данного доминирующего типа с конфликтной компетентностью и с метакогнитивным потенциалом.

Анализируя данные структурограмм, можно сделать вывод о том, что для группы с доминирующим типом реагирования «решение — соглашение» характерны многочисленные внутрискруктурные положительно значимые корреляции ( $p < 0,01$ ), а для группы с доминирующим типом реагирования «решение — ситуация» мы наблюдаем и наличие внутрискруктурных отрицательно значимых корреляций между подсистемами: метаэмоциональной и мониторинговой ( $p < 0,05$ ), метакоммуникативной и мониторинговой ( $p < 0,01$ ), мониторинговой и ингибиторной ( $p < 0,01$ ), ингибиторной и метарегулятивной ( $p < 0,01$ ).

Установленные закономерности свидетельствуют о том, что для руководителей группы с доминирующим типом реагирования «решение — ситуация» оптимальное разрешение возникающих проблем возможно только в условиях постоянного контроля процесса разрешения конфликта.

Далее по отношению к построенным структурограммам был применен метод определения обобщенных структурных индексов. Индекс общей организованности подсистем характеризует прежде всего меру преобладания интегративных тенденций над дезинтегративными.

Анализ полученных результатов позволяет констатировать, что интегрирующие тенденции наблюдаются в структуре подсистем, характеризующих конфликтную компетентность у руководителей с доминирующим типом реагирования на

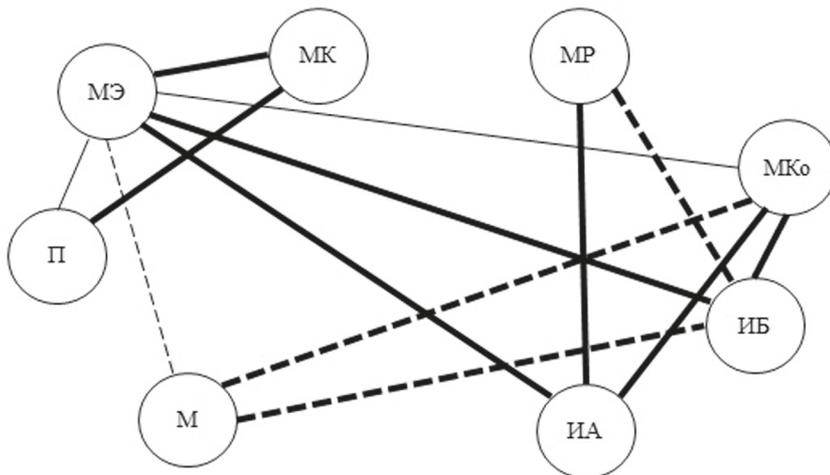


Рис. 4. Структурограмма конфликтной компетентности для группы с доминирующим типом реагирования «решение — ситуация»

Примечания: МК — метакогнитивная, МР — метарегулятивная, МКо — метакоммуникативная, МЭ — метаэмоциональная, ИА — интеракционная, ИБ — ингибиторная, П — процедуральная, М — мониторинговая подсистемы; жирная линия — связи, значимые на  $p=0,01$ , полужирная линия — связи, значимые на  $p=0,05$ , сплошные линии — положительные связи; пунктирные линии — отрицательные связи.

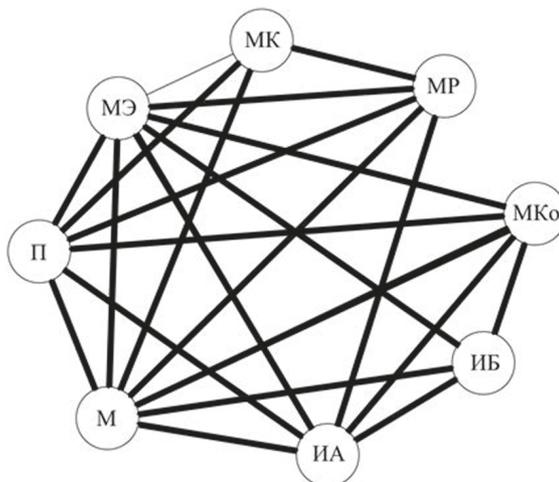


Рис. 5. Структурограмма конфликтной компетентности для группы с доминирующим типом реагирования «решение — соглашение»

Примечания: МК — метакогнитивная, МР — метарегулятивная, МКо — метакоммуникативная, МЭ — метаэмоциональная, ИА — интеракционная, ИБ — ингибиторная, П — процедуральная, М — мониторинговая подсистемы; жирная линия — связи, значимые на  $p=0,01$ , полужирная линия — связи, значимые на  $p=0,05$ ; сплошные линии — положительные связи.

конфликт «решение — соглашение», а дифференцирующие — у руководителей с доминирующим типом реагирования на конфликт «решение — ситуация». Это означает, что для руководителей с доминирующим типом реагирования на конфликт «решение — соглашение» характерна соорганизованность исследуемых подсистем конфликтной компетентности в определенную целостность. То есть происходит придание совокупности подсистем черт структурированности. При этом, что особо примечательно, наблюдается полное отсутствие дезинтегративных тенденций.

Одной из задач эмпирического исследования являлась необходимость показать несводимость содержания общесистемного уровня к аддитивной совокупности содержания исследуемых подсистем и субсистемного уровня к аддитивной совокупности компонентного. Для этого использовался метод многофакторного дисперсионного анализа с применением критерия  $\omega^2$ . Доли общей дисперсии в соотношении с метакогнитивной подсистемой составляют 14,2 %. Доля дисперсии, обусловленная степенью развития метарегулятивной подсистемы, составляет 37,2 %. Доля дисперсии взаимодействия данных подсистем составляет 7,1 % от общей дисперсии. Данный результат указывает на то, что содержание общесистемного уровня организации конфликтной компетентности не может быть сведено к аддитивной совокупности отдельных подсистем: статистически значимая доля дисперсии приходится на эффекты их взаимодействия и совместного влияния.

По отношению к факторам метакогнитивная подсистема и когнитивный компонент получили следующие значения  $\omega^2$ . Доля общей дисперсии, которая соотносится с когнитивным компонентом, составляет 25 %. Доля дисперсии, обусловленная степенью развития метакогнитивной подсистемы, составляет 35 %. Доля дисперсии взаимодействия этих подсистем составляет 5 % от общей дисперсии.

По отношению к факторам «регулятивный компонент конфликтной компетентности» и «метарегулятивная подсистема» в результате произведенных расчетов получены аналогичные результаты. Значения дисперсий: доля общей дисперсии, которая соотносится с регулятивным компонентом, составляет 22 %. Доля дисперсии, обусловленная степенью развития метарегулятивной подсистемы, составляет 40 %. Доля дисперсии взаимодействия этих подсистем составляет 6 % от общей дисперсии.

## **Выводы**

Сущностные свойства и особенности структурно-уровневой организации конфликтной компетентности как системного интегративного образования проявляются в том, что она одновременно объективно включена, причем не только с гносеологической точки зрения, но и онтологически, в состав двух метасистем: деятельность (включая совместную деятельность) и личность. Конфликтная компетентность обретает во взаимодействии с двумя метасистемами свои основные качественные характеристики, свою качественную определенность в целом. Целый ряд важнейших составляющих этих метасистем оказывается функционально представленным в структуре конфликтной компетентности, органично включенным в содержание компетентности. Составляющие данных метасистем, встраиваясь в систему конфликтной компетентности, занимают в ней ведущую, конституирующую и определяющую роль. Подтверждено, что качественное функциональное

своеобразие проявления конфликтной компетентности связано в первую очередь с ее субсистемным уровнем. Впервые установлено, что особенности субсистемного уровня конфликтной компетентности руководителя проявляются в структурной детерминации метакогнитивной, метарегулятивной, метакоммуникативной, метаэмоциональной, процедуральной, мониторинговой, ингибиторной, интеракционной подсистем метакогнитивного потенциала личности.

Эмпирически доказаны и теоретически обоснованы характеристики трех уровней — общесистемного, субсистемного и компонентного, обладающих собственной спецификой и своим собственным содержанием.

Полученные результаты могут быть использованы при дальнейшем исследовании ключевых компетентностей руководителя в целом и конфликтной компетентности в частности. Знание структурно-уровневой организации конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя позволит целенаправленно развивать конфликтную компетентность руководителя в целях оптимизации его профессиональной деятельности. В связи с этим следует отметить, что особое значение приобретает формирование конфликтной компетентности на разных стадиях профессионализации (Лоханина и др. (ред.), 2005; Расторгуева и др., 2022; Салова, 2022; Самохвалова, 2019; Софьина и др., 2018; Софьина и др., 2021; Цветкова, Прохорова, 2022; Чураева, 2022; Щербакова, 2019).

## Литература

- Бабинцева Л. Н. Изучение стиля поведения в конфликте у педагогов ДОО // Обзор педагогических исследований. 2022. Т. 4, № 1. С. 236–239.
- Башкин М. В. Когнитивные аспекты поведения в межличностном конфликте студентов с высоким уровнем выраженности внутриличностной конфликтности // Общение в эпоху конвергенции технологий. М., 2022. С. 303–305.
- Блажилина А. С., Махновец С. Н. Надситуативность мышления как фактор развития конфликтной компетентности педагога // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции / под ред. И. Д. Лельчицкого. Тверь, 2021. С. 140–145.
- Гребельник З. С., Черномырдин С. В., Сидорова А. В., Демьянова А. И., Прохоров А. Д., Сидоренко В. Н. Анализ современных методик управления конфликтами в организациях // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 3. С. 31–33.
- Гришина Н. В. Изменения в научном дискурсе конфликта: к понятию конструктивной конфликтности // Психология конструктивной конфликтности личности / под ред. А. В. Карпова, М. М. Кашапова. Ярославль: Индиго, 2013. С. 11–26.
- Гришина Н. В. Ситуационный подход: исследовательские задачи и практические возможности // Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. № 1. С. 58–68.
- Гришина Н. В., Костромина С. Н. Процессуальный подход: устойчивость и изменчивость как основания целостности личности // Психологический журнал. 2021. Т. 42, № 3. С. 39–51. <https://doi.org/10.31857/S020595920014166-8>
- Дубовицкая Т. Д., Щербакова О. И. От конфликтологической компетентности к конфликтологической культуре личности // Социальный мир человека. Вып. 2: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: социальные миры изменяющейся России», 25–26 июня 2008 г. / под ред. Н. И. Леонова. Ижевск: ERGO, 2008. С. 269–270.
- Зинова И. М., Краснова С. Н. К вопросу о конфликтологической компетентности социальных работников // Социально-гуманитарные знания. 2022. № 4. С. 88–103.
- Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. Ярославль: ЯрГУ, 2018.
- Карпов А. В. Метасистемная организация индивидуальных качеств личности. М.: РАО, 2018.

- Кашапов М. М. Учет в медиации специфики типов реагирования на конфликт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2012. № 3. С. 31–41.
- Куликова В. В., Грицай Д. А. Диагностика конфликтов в организации // Карельский научный журнал. 2022. Т. 11, № 1 (38). С. 24–27.
- Леонов Н. И. Формирование конфликтной компетентности субъектов образовательного процесса // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: Материалы II Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов, Санкт-Петербург, 3–4 октября 2014 г. СПб., 2014. С. 44–47.
- Леонов Н. И. Понятие «конфликт» в российской психологии конфликта // Социальный мир человека. Материалы VII Международной научно-практической конференции «Человек и мир: миророзидание, конфликт и медиация». Сер. Язык социального / под ред. Н. И. Леонова. Ижевск, 2018. С. 23–26.
- Леонов Н. И. Конфликтология: общая и прикладная: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
- Литвин В. В., Таллибулина М. Т. Стратегии поведения личности в конфликте и их связь с когнитивными установками и стилем принятия решений // Вестник Удмуртского университета. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2022. Т. 32, № 3. С. 256–267.
- Лоханина И. М., Кашапов М. М., Ключева Н. В. (ред.) Активные методы обучения студентов: практическое руководство. Ярославль: ЯрГУ, 2005.
- Лукина А. С. Метакогнитивное обучение как средство развития конфликтной компетентности руководителя образовательной организации // Вестник ТвГУ. Сер. Педагогика и психология. 2019. Вып. 4 (49). С. 229–236.
- Махновец С. Н., Воскресенская А. И. Управление конфликтами в педагогическом коллективе общеобразовательной школы // Молодежь и государство: научно-методологические, социально-педагогические и психологические аспекты развития современного образования. Международный и российский опыт: сборник трудов X Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Тверь, 2020. С. 72–79.
- Меженкова А. Е., Кудрявцев Д. И. Конфликтные личности как участники конфликтного дискурса и стратегии взаимодействия с ними // Экономические проблемы России и региона: ученые записки. Ростов н/Д., 2022. С. 165–170.
- Метакогнитивные основы конфликтной компетентности / под ред. М. М. Кашапова; ЯрГУ. Ярославль, 2012.
- Нижегородцева Н. В. Формирование конфликтной компетентности педагогов в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 27-й Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2022. С. 89–92.
- Расторгуева П. А., Софьина В. Н., Лебедева М. Е., Сероштанов Д. А. Способность к самоорганизации как основа организаторских способностей студентов, специалистов и руководителей // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2022. № 2. С. 181–195.
- Рудакова О. Ю. Социально-психологические детерминанты конфликтного поведения руководителей образовательных учреждений: дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2006.
- Салова А. И. Сравнительный анализ стратегий поведения в конфликте в юношеском возрасте в разных социально-экономических условиях // Молодежь и будущее: профессиональная и личностная самореализация: материалы XI Международной научно-практической конференции. Владимир, 2022. С. 113–118.
- Самохвалова А. Г. Коммуникативные трудности ребенка в поликультурной социальной среде. Кострома: Костромской государственный университет, 2019.
- Софьина В. Н. Акмеологический подход к развитию профессиональной компетентности в проектной деятельности с использованием интерактивных технологий // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2016. № 4 (Ч. 1). С. 201–211.
- Софьина В. Н., Габова М. П., Галченков А. С., Катушонок И. Ю. Психолого-акмеологические технологии личностно-профессионального развития студентов и руководителей // Научное мнение. 2018. № 12. С. 48–53.
- Софьина В. Н., Куликова Т. Н., Лебедева М. Е., Галченко А. С. Исследование психологической безопасности профессиональной среды и факторов, влияющих на личностно-профессиональное развитие руководителей // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2021. № 2. С. 122–141.

- Тылец В. Г., Краснянская Т. М., Иохвидов В. В. Сценарии личной безопасности субъекта конфликтного взаимодействия // Социальная психология и общество. 2022. Т. 13, № 1. С. 159–173.
- Филиппова О. В. Конфликтологическая компетентность личности нотариуса, практическое обоснование необходимости организации конфликтологической службы как социально-коммуникативной технологии управления конфликтами и противоречиями в нотариальной деятельности // Нотариальный вестник. 2022. № 7. С. 49–62.
- Цветкова Е. А., Прохорова М. В. Становление конфликтоустойчивости корпоративного z-сотрудника // Мир коммуникаций: тенденции и перспективы: сборник статей. Нижний Новгород, 2022. С. 68–72.
- Чураева М. С. Регулирование конфликтных ситуаций в проектных командах в условиях цифровизации // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: сборник трудов международной научно-практической конференции. Симферополь, 2022. С. 684–686.
- Шадриков В. Д., Карпов А. В. Интегральная концепция системогенеза. М.: РАО, 2017.
- Щербакова О. И. Психотехнологии в процессе обучения конфликтологии // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: материалы Третьего Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов. СПб., 2019. С. 406–408.
- Янголь Д. Ю., Гузенко А. Ю. О некоторых подходах к определению конфликта // Яковлевские чтения: сборник научных статей. I межведомственная научно-практическая конференция с международным участием. Новосибирск, 2022. С. 243–247.

Статья поступила в редакцию 16 октября 2022 г.;  
рекомендована к печати 9 февраля 2023 г.

Контактная информация:

Кашапов Мергалия Мергалимович — д-р психол. наук; smk007@bk.ru

Лукина Анастасия Сергеевна — канд. психол. наук; lukina\_as@mail.ru

Махновец Сергей Николаевич — д-р психол. наук; makhnovets.sn@tversu.ru

## Structural-level organization of conflict competence in the professional activities of a manager

M. M. Kashapov<sup>1a</sup>, A. S. Lukina<sup>1</sup>, S. N. Makhnovets<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Demidov Yaroslavl State University,  
14, ul. Sovetskaya, Yaroslavl, 150003, Russian Federation

<sup>2</sup> Tver State University,  
24, ul. 2-ia Griboedova, Tver, 170021, Russian Federation

**For citation:** Kashapov M. M., Lukina A. S., Makhnovets S. N. Structural-level organization of conflict competence in the professional activities of a manager. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 2023, vol. 13, issue 2, pp. 261–278. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2023.209> (In Russian)

A high level of conflictogenicity in the educational environment, an increase of objective and subjective causes of conflicts, necessitate the formation and development of conflict competence among the heads of educational institutions. The relevance of research in this direction is due to a certain contradiction between the demands of practice for the prevention and resolution of conflicts and the real lack of a description and theoretical justification for the patterns of the structural-level organization of conflict competence. The starting point is the position of the scientific school of V. D. Shadrikov, according to which the implementation of the metasystem approach in line with the theory of systemogenesis makes it possible to explain the features of the development and functioning of complex systems, as well as their

<sup>a</sup> Author for correspondence.

structural-level organization. This approach is a development and transformation of the system approach and describes qualitatively different properties of complex psychological systems, which include conflict competence. The purpose of the study is to identify the essential properties and features of the manifestation of the structural-level organization of the manager's conflict competence. In the course of the study, the methodology "Complex Questionnaire of Metacognitive Potential" (A. A. Karpov) was used. To establish the basic qualities of the leader's conflict competence, the following methods were used: "Diagnostics of the leading type of response (M. M. Kashapov, T. G. Kiseleva); "Conflict competence" (M. V. Bashkin, V. A. Gorshkova, A. M. Voskresensky). The research was carried out on a sample of 240 directors of educational organizations. For the first time, the essential properties and features of the functional content of conflict competence subsystems were discovered, the interrelationships of the composition of the structural and functional components of conflict competence at the subsystem level of its organization were revealed, the natural relations of the severity of the leading type of response in a conflict situation and the subsystems of metacognitive potential were characterized, and the features of the system-wide level of the structural organization of conflict competence were determined. Taking into account the results obtained contribute to the development of measures to support the heads of educational institutions for the purpose of psychoprophylaxis of their professional destructions.

*Keywords:* conflict competence, structural-level organization, metasystem approach, managerial activity, model of conflict competence, subsystems of metacognitive potential.

## References

- Babintseva, L. N. (2022). Studying the style of behavior in conflict among teachers of preschool educational institutions. *Review of Pedagogical Research*, 4, 1, 236–239. (In Russian)
- Bashkin, M. V. (2022). Cognitive aspects of behavior in interpersonal conflict of students with a high level of expression of intrapersonal conflict. In: *Communication in the era of technology convergence* (pp. 303–305). Moscow. (In Russian)
- Blazhilina, A. S., Makhnovets, S. N. (2021). Oversituational thinking as a factor in the development of conflict competence of a teacher. In: *Traditions and innovations in the professional training and activities of the teacher. Collection of scientific papers of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 140–145), I. D. Lelchitsky (ed.). Tver. (In Russian)
- Churaeva, M. S. (2022). Regulation of conflict situations in project teams in the context of digitalization. In: *Ecosystem resilience in the face of digital instability: collection of proceedings of the international scientific-practical conference* (pp. 684–686). Simferopol. (In Russian)
- Dubovitskaya, T. D., Shcherbakova, O. I. (2008). From conflictological competence to conflictological culture of personality. *Social world of a person. Iss. 2: Materials of the II All-Russian scientific-practical conference "Man and the world: social worlds of changing Russia", June 25–26, 2008* (pp. 269–270), N. I. Leonova (ed.). Izhevsk, ERGO Publ. (In Russian)
- Filippova, O. V. (2022). Conflictological competence of a notary's personality, practical justification for the need to organize a conflictological service as a socio-communicative technology for managing conflicts and contradictions in notarial activities. *Notary Bulletin*, 7, 49–62. (In Russian)
- Grebelnik, Z. S., Chernomyrdin, S. V., Sidorova, A. V., Demyanova, A. I., Prokhorov, A. D., Sidorenko, V. N. Analysis of modern methods of conflict management in organizations. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal*, 3, pp. 31–33. (In Russian)
- Grishina, N. V. (2013). Changes in the scientific discourse of the conflict: to the concept of constructive conflict. *Psychology of constructive conflict personality* (pp. 11–26), A. V. Karpova, M. M. Kashapov (eds). Yaroslavl, Indigo Publ. (In Russian)
- Grishina, N. V. (2016). Situational approach: research tasks and practical opportunities. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 16. Psychology. Pedagogy*, 1, 58–68. (In Russian)
- Grishina, N. V., Kostromina, S. N. (2021). Procedural approach: stability and variability as the basis of the integrity of the individual. *Psikhologicheskii zhurnal*, 42, 3, 39–51. <https://doi.org/10.31857/S020595920014166-8> (In Russian)
- Karpov, A. A. (2018). *The structure of metacognitive regulation of managerial activity*. Yaroslavl, YarSU Press. (In Russian)

- Karpov, A. V. (2018). *Metasystem organization of individual personality traits*. Moscow, RAO Press. (In Russian)
- Kashapov, M. M. (2012). Consideration in mediation of the specifics of types of response to conflict. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 16. Psychology. Pedagogy*, 3, 31–41. (In Russian)
- Kulikova, V. V., Gritsai, D. A. (2022). Diagnosis of conflicts in the organization. *Karelian scientific journal*, 11, 1 (38), pp. 24–27. (In Russian)
- Leonov, N. I. (2014). Formation of conflict competence of subjects of the educational process. In: *Conflictology of the 21<sup>st</sup> century. Ways and Means of strengthening peace: Materials of the II St. Petersburg International Congress of Conflictologists, St. Petersburg, October 3–4* (pp. 44–47). St. Petersburg. (In Russian)
- Leonov, N. I. (2018). The concept of “conflict” in the Russian psychology of conflict. In: *The social world of man. Materials of the VII International Scientific and Practical Conference “Man and the World: world creation, conflict and mediation”*. Ser. *The Language of the Social* (pp. 23–26), N. I. Leonov (ed.). St. Petersburg. (In Russian)
- Leonov, N. I. (2019). *Conflictology: general and applied: textbook and workshop for bachelor’s, specialist’s and master’s degrees*. 4<sup>th</sup> ed., revised. and additional. Moscow, Iurait Publ. (In Russian)
- Litvin, V. V., Tallibulina, M. T. (2022). Strategies of personality behavior in conflict and their connection with cognitive attitudes and decision-making style. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 32, 3, 256–267. (In Russian)
- Lokhanina, I. M., Kashapov, M. M., Klyueva, N. V. (eds) (2005). *Active methods of teaching students: a practical guide*. Ed. for issue Yaroslavl: YarSU Press. (In Russian)
- Lukina, A. S. (2019). Metacognitive learning as a means of developing conflict competence of the head of an educational organization. *Vestnik TVGU. Ser. Pedagogika i psikhologiya*, 4 (49), 229–236. (In Russian)
- Makhnovets, S. N., Voskresenskaya, A. I. (2020). Managing conflicts in the teaching staff of a general education school. In: *Youth and the state: scientific, methodological, socio-pedagogical and psychological aspects of the development of modern education. International and Russian experience: collection of works of the X All-Russian scientific-practical conference with international participation* (pp. 72–79). Tver. (In Russian)
- Mezhenkova, A. E., Kudryavtsev, D. I. (2022). Conflict personalities as participants in conflict discourse and strategies for interacting with them. In: *Economic problems of Russia and the region: scientific notes* (pp. 165–170). Rostov-on-Don. (In Russian)
- Metacognitive foundations of conflict competence* (2012). M. M. Kashapov (ed.). Yaroslavl, YarGU Press. (In Russian)
- Nizhegorodtseva, N. V. (2022). Formation of conflict competence of teachers in vocational and vocational education. In: *Innovations in professional and vocational education: materials of the 27<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference* (pp. 89–92). Yekaterinburg. (In Russian)
- Rastorgueva, P. A., Sofina, V. N., Lebedeva, M. E., Seroshtanov, D. A. (2022). The ability to self-organization as a basis for the organizational abilities of students, specialists and leaders. *Pushkin Leningrad State University Journal*, 2, 181–195. (In Russian)
- Rudakova, O. Yu. (2006). *Socio-psychological determinants of conflict behavior of heads of educational institutions*: PhD dissertation. Yaroslavl.
- Salova, A. I. (2022). Comparative analysis of strategies of behavior in conflict in adolescence in different socio-economic conditions. In: *Youth and the future: professional and personal self-realization: materials of the 11<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference* (pp. 113–118). Vladimir. (In Russian)
- Samokhvalova, A. G. (2019). *Communication difficulties of a child in a multicultural social environment*. Kostroma, Kostroma State University Press. (In Russian)
- Shadrikov, V. D., Karpov, A. V. (2017). *Integral concept of systemogenesis*. Moscow, RAO Press. (In Russian)
- Shcherbakova, O. I. (2019). Psychotechnologies in the process of teaching conflictology. In: *Conflictology of the 21<sup>st</sup> century. Ways and means of strengthening peace: materials of the Third St. Petersburg International Congress of Conflictologists* (pp. 406–408). St. Petersburg (In Russian)
- Sofina, V. N. (2016). Acmeological approach to the development of professional competence in project activities using interactive technologies. *Bulletin of the Leningrad State University named after A. S. Pushkin*, 4 (1), 201–211. (In Russian)
- Sofina, V. N., Gabova, M. P., Galchenkov, A. S., Katyushonok, I. Yu. (2018). Psychological and acmeological technologies of personal and professional development of students and leaders. *Scientific opinion*, 12, 48–53. (In Russian)
- Sofina, V. N., Kulikova, T. N., Lebedeva, M. E., Galchenko, A. S. (2021). Study of the psychological safety of the professional environment and factors influencing the personal and professional development of leaders. *Pushkin Leningrad State University Journal*, 2, 122–141. (In Russian)

- Tsvetkova, E. A., Prokhorova, M. V. (2022). Becoming conflict-resistant corporate z-employee. In: *The World of Communications: Trends and Prospects. Digest of articles* (pp. 68–72). Nizhny Novgorod. (In Russian)
- Tylets, V. G., Krasnyanskaya, T. M., Iokhvidov, V. V. (2022). Scenarios of personal security of the subject of conflict interaction. *Social psychology and society*, 13 (1), 159–173. (In Russian)
- Yangol, D. Yu., Guzenko, A. Yu. (2022). *On some approaches to the definition of conflict in the collection: Yakovlevsky Readings: collection of scientific articles. I interdepartmental scientific and practical conference with international participation* (pp. 243–247). Novosibirsk. (In Russian)
- Zinova, I. M., Krasnova, S. N. (2022). On the issue of conflictological competence of social workers. *Social and humanitarian knowledge*, 4, 88–103. (In Russian)

Received: October 16, 2022

Accepted: February 9, 2023

Authors' information:

*Mergalyas M. Kashapov* — Dr. Sci. in Psychology; smk007@bk.ru

*Anastasia S. Lukina* — PhD in Psychology; lukina\_as@mail.ru

*Sergey N. Makhnovets* — Dr. Sci. in Psychology; makhnovets.sn@tversu.ru