

**Юровицкий Сергей  
Яковлевич**

ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Государ-  
ственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** urovitskiy@mail.ru

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Аннотация.** В современном обществе под воздействием повсеместного активного внедрения инновационных технологий (роботизация, цифровизация и пр.) меняются рядовые сотрудники организаций. Кроме того, жизнь предъявляет новые требования к руководителям организаций. Управленцы не только решают привычные задачи, но и встают перед проблемой необходимости смены привычного стиля руководства: на смену директивным управленческим методам приходят методы психологические. Особенно ценится эмоциональный интеллект руководителя, под которым подразумевается способность наблюдать и осознавать собственные переживания и эмоции окружающих людей, управлять своими чувствами и эмоциями другого, и на этой основе строить взаимодействие. Другое важное качество руководителя, востребованное сегодня, – конфликтологическая компетентность. Роботизация и цифровизация предотвращают некоторые традиционно возникающие конфликты, но в организациях возникают и новые конфликты, связанные с виртуальным характером работы: жесткость и однозначность вербальных средств коммуникации, провоцирующая конфликтность; конфликт, вызванный сокращением рабочих мест в организации; цифровой разрыв, заключающийся в различиях в цифровой грамотности и цифровой компетентности молодого и старшего поколений работников.

**Ключевые слова:** стиль управления, эмоциональный интеллект, конфликтологическая компетентность, цифровизация, роботизация, деловая этика, виртуальные коммуникации, цифровой разрыв

**Для цитирования:** Юровицкий С.Я. Эмоциональный интеллект и конфликтологическая компетентность в условиях цифровизации // Вестник университета. 2021. № 6. С. 177–182.

**Sergey Y. Yurovitsky**

Senior Lecturer,  
State University  
of Management,  
Moscow, Russia  
**e-mail:** urovitskiy@mail.ru

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Abstract.** In modern society, under the influence of the widespread active introduction of innovative technologies (robotization, digitalization, etc.), ordinary employees of organizations are changing. In addition, life imposes new requirements on the heads of organizations. Managers not only solve the usual tasks, but also face the problem of the need to change the usual leadership style: psychological methods are replacing directive management methods. The emotional intelligence of the manager is especially appreciated, which means the ability to observe and be aware of their own experiences and emotions of other people, manage their own feelings and emotions of another, and build interaction on this basis. Another important quality of a manager that is in demand today is conflictological competence. Robotization and digitalization prevent some traditionally arising conflicts, but new conflicts related to the virtual nature of work also arise in organizations: the rigidity and unambiguity of verbal means of communication, provoking conflict; the conflict caused by the reduction of jobs in the organization; the digital divide, which consists in differences in digital literacy and digital competence of the younger and older generations of employees.

**Keywords:** management style, emotional intelligence, conflictological competence, digitalization, robotization, business ethics, virtual communications, digital gap

**For citation:** Yurovitsky S.Y. (2021) Emotional intelligence and conflictological competence in the conditions of digitalization. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 177–182. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-6-177-182

### Введение

В современных экономических условиях деловая этика руководителя организации требует основательно-го изучения. Деловая этика руководителя основывается на нравственности, чести и ответственности. Руководитель, соответствующий своей должности, соблюдает нормы речевого этикета, следует принципам культуры отношений, выстраивает иерархию целей и задач организации.

© Юровицкий С.Я., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Yurovitsky S.Y., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Руководителю требуется овладеть следующими компетенциями:

- высокий уровень профессиональных знаний;
- стимулирование и влияние на других лиц;
- способность нести ответственность за принятые решения;
- самоанализ;
- коммуникабельность;
- приоритеты личного примера при взаимодействии с подчиненными;
- эмоциональная уравновешенность;
- создание команды;
- управление конфликтами;
- делегирование полномочий;
- конфликтологическая компетентность.

Цель статьи – изучение конфликтологической компетентности руководителя и ее изменений под воздействием цифровизации.

## Литературный обзор

Если рассматривать конфликт с философской точки зрения, то следует констатировать, что «конфликты являются неизбежным явлением в истории общества и стимулом его развития. Наибольшую пользу принесет, скорее, не избавление от конфликтов, не говоря уже о сокрытии и замалчивании, а умение их предупреждать, вовремя и эффективно разрешать, достигая взаимовыгодных результатов» [2]. «Конфликты – не социальные аномалии, а необходимые естественные формы существования и развития социальной жизни. Практически в каждом акте социального взаимодействия заключена возможность конфликта» [5].

Выделяют следующие объективные причины возникновения конфликтов в организации: нестабильность и неконкурентоспособность организации, отсутствие инновационности, перспектив карьерного роста, несвоевременность решения проблем организации и проч. Конфликты играют отрицательную роль, а могут и быть конструктивным и единственным способом решения проблем в организации. Для придания конфликтам конструктивной направленности необходимо управление конфликтами, основанное на грамотной коммуникации между администрацией и персоналом [8].

Среди разных видов конфликтов (внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт и др.) важнейшую роль играет «конфликт интересов» как ситуация, при которой личная заинтересованность человека может повлиять на процесс принятия управленческого решения, и таким образом, принести ущерб интересам общества либо организации.

Согласно классификации Морено, в организации выделяют три типа конфликтов: конфликты целей, межличностные конфликты, а также конфликты, возникающие в процессе групповой работы, которые можно назвать процессуальными [9]. Сущность конфликтов целей состоит в различии подходов к целям деятельности организации, возникающих перед началом процесса работы. Межличностные конфликты возникают в результате разногласий в ходе трудовой деятельности, порождающих психологическое напряжение и фрустрацию. Процессуальные конфликты вызваны несогласием участников команды в том, как должна выполняться работа, какие задачи должны быть решены. Межличностные конфликты играют, как правило, негативную роль, тогда как конфликты целей и процессуальные конфликты способствуют рождению новых идей и креативных подходов [6].

Конфликт – форма существования и развития организации. Поэтому столь важна конфликтологическая компетентность руководителя, выражающаяся в знаниях, навыках и умениях, помогающих решать проблемы управления конфликтами в организации.

В конфликтологической компетентности можно выделить три составные части: знания о сущности, структуре, видах, причинах и механизмах протекания конфликтов; навыки получения и анализа информации о конфликте, навыки эффективной коммуникации, навыки адекватного поведения в конфликте; умения управлять конфликтами и принимать конструктивные решения.

Согласно модели компетентности Дж. Равена, в воспитании руководителя, способного управлять конфликтами, определяющее значение имеет ценностно-мотивационный аспект [7]. Знания, умения и навыки

не работают, если руководитель не вдохновлен значимыми целями, не осознает социальной роли своего управленческого воздействия.

## Теория и методы

Опираясь на теорию конфликта и понятие конфликтологической компетентности, используя метод анализа источников, выявим качество, необходимое сегодня современному руководителю для разрешения конфликтов, появляющихся в организации в связи с повсеместным внедрением цифровых технологий.

Важные качества и навыки руководителя объединяются в понятии эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта. Эмоции играют гораздо большую роль в мыслительной деятельности, в частности, в принятии решений, личном и профессиональном успехе, чем это ранее признавалось в обществе и научных кругах. Как показали исследования последних лет, ничуть не меньше в нашей жизни и карьере необходимы терпимость, неконфликтность, общительность, а эти черты характера базируются на контроле над эмоциями. Действительно, для того, чтобы воспользоваться имеющимся у нас интеллектом на 100 %, мы нуждаемся в развитых эмоциональных способностях, потому что как бы человек не был «мозговит», если он отталкивает от себя других людей своим равнодушием, не осознает, как выглядит его поведение со стороны, то вряд ли он может вызвать искренний интерес другого к себе, построить добрые отношения, договориться о чем-либо. В настоящее время эмоциональный мир человека стал объектом пристального изучения со стороны психологов и социологов. Значимость эмоций определяется как основная составляющая жизненного успеха и предлагаются пути и способы формирования таких личностных качеств, которые позволили бы поддерживать эффективные деловые и доброжелательные личные отношения с окружающими.

В последнее время термин «эмоциональный интеллект» пользуется все большей популярностью. Д. Гоулман в 1990 г. написал книгу «Эмоциональный интеллект», а впервые об эмоциональном интеллекте заговорили американские исследователи Дж. Мэйер и П. Сэловей [1; 10]. Ответим на вопрос, почему эмоциональный интеллект может быть важнее, чем коэффициент интеллекта IQ. Д. Мэйер, П. Сэловей и Д. Гоулман составляют «тройку лидеров» в исследованиях этого вопроса. Д. Гоулман пришел к выводу, что эмоциональный интеллект гораздо сильнее влияет на успех личности (85 %), чем умственный интеллект (15 %). С этим трудно не согласиться – вспомнить хотя бы Г. Форда, который прославился тем, что объединил и организовал вокруг себя людей гораздо умнее его самого. Идеи Д. Гоулмана были успешно применены в обучении торговых и страховых агентов, менеджеров по продажам, консультантов и других профессионалов, чей успех напрямую зависит от их способностей коммуницировать.

Эмоциональный интеллект – способность человека наблюдать и осознавать собственные переживания и эмоции окружающих людей, управлять своими чувствами и эмоциями другого и на этой основе строить взаимодействие. В этом определении, на первый взгляд, совмещается несовместимое: эмоции и интеллект. Эмоциональный интеллект предполагает рациональный анализ своего и чужого эмоционального состояния и действия на основе такого анализа. Интеллект направляет эмоции в рациональное русло.

Эмоциональный интеллект складывается из пяти компонентов:

- 1) самоосознанность – способность искренне и честно анализировать собственные эмоции или побуждения, адекватно оценивать себя;
- 2) самообладание – возможность контролировать свои негативные эмоции, брать себя в руки, не вести себя импульсивно;
- 3) мотивация – позитивное и заинтересованное отношение к делу, эмоциональная приверженность ему;
- 4) эмпатия – умение сопереживать, способность встать на точку зрения другого человека, проявить искренний интерес к проблемам другого. Это означает не быть со всеми добрым, а быть внимательным к чувствам и интересам других при принятии решения. Хотя бизнес и эмпатию обычно не связывают друг с другом, она все-таки важна и в предпринимательской деятельности. Бизнес не делается в одиночку, поэтому бизнесмену важно уметь создавать себе команду единомышленников и приобретать партнеров. Работники сегодня стали свободнее в своем выборе, знают себе цену. И если им не нравится, как с ними обращаются, они могут уйти в другое место, где их будут больше ценить и обращаться с ними как с личностями, а не как с «ресурсом». Эмпатия позволяет лучше понимать и удовлетворять потребности своих клиентов и является, на наш взгляд, важнейшей составляющей эмоционального интеллекта;

5) коммуникация – умение донести свои идеи и эмоции, адекватно интерпретировать ответные сообщения.

Такое важное деловое и личное качество, как нравственная культура руководителя, – эмоциональный интеллект в действии.

## Результаты и обсуждение

Внедрение цифровизации в экономику и управление ставит перед руководителями и персоналом следующие вопросы: не приведет ли внедрение инновационных технологий к массовому сокращению рабочих мест, будут ли вновь создаваемые виды трудовой деятельности лучше оплачиваться работодателем; будут ли они требовать от персонала более высокой квалификации или, напротив, на долю современного работника останется только «вытирание пыли с компьютера»; повлияет ли внедрение цифровых технологий на количество и характер конфликтов в организации [8].

В современных условиях цифровизации и роботизации в организации возникают новые противоречия, с которыми руководителям ранее не приходилось сталкиваться. Происходит высвобождение работников из производственного процесса, вызванное автоматизацией и роботизацией многих процессов труда. Особенно это относится к рутинным операциям, монотонным видам работы, действиям, сопряженным с рисками, с опасными для жизни и здоровья условиями [8]. А структурная безработица чревата социальными конфликтами.

Л. Н. Солянкина справедливо полагает, что цифровизация и роботизация эффективны для тех видов работ, качество которых страдает из-за допущенных человеком ошибок (например, при вводе и обработке информации) или низкой производительности труда работника и при этом носит рутинный характер, а также тех работ, которые не связаны коммуникациями между людьми на семантическом уровне. При этом роботы анализируют и обрабатывают огромные массивы информации, и выполняют эту работу лучше, чем люди, однако они работают по четко заданному им алгоритму и, благодаря этому, у них нет «конфликта интересов» и скрытых мотивов [8]. Таким образом, цифровизация способствует уменьшению числа конфликтов в организации.

Внедрение цифровых технологий минимизирует непосредственные вербальные и невербальные контакты, которые провоцируют появление конфликтных ситуаций. Низкий уровень социальных связей благоприятен для предотвращения конфликтов. Однако он часто вредит продуктивности работы организации, не способствует сплоченности, развитию командного духа.

Виртуальный контекст общения не способствует конфликтности в силу своей менее интенсивной информативности, виртуальные коммуникации являются практически исключительно вербальными, невербальные аспекты почти отсутствуют, следовательно 80 % передаваемой информации утрачивается, теряется при передаче [6]. Невербальные аспекты коммуникации могут в некоторых случаях погасить конфликт, чего не бывает при виртуальном взаимодействии, когда все команды и реакции строго вербализованы. Как говорится, «что написано пером, не вырубишь топором».

Особый вид виртуальной коммуникации – коммуникация с помощью электронной почты и общение в чатах. Коммуникации ограничиваются обменом краткими текстовыми сообщениями. Конфликты, возникающие в данном секторе цифровой среды, труднее всего регулировать и разрешать руководителю. Определенными конфликтогенами могут стать и такие слабо изученные средства воздействия, как знаки препинания и эмодзи, принятые при передаче сообщений в чатах при помощи разнообразных мессенджеров. Это также создает дополнительные сложности при урегулировании конфликтов.

Сложность цифровых технологий приводит к кадровым перестройкам в организациях: нередко руководителями инновационных компаний, которые активно внедряют современные технологии, становятся молодые люди. Безусловно, старшему поколению сложно адаптироваться к новым реалиям цифровой среды и быстро овладеть компьютерной и цифровой грамотностью. По меткому выражению Г. Клименко, известного российского бизнесмена, деятеля российской индустрии информационных технологий, владельца интернет-компании LiveInternet, основателя и владельца новостного агрегатора на основе данных из социальных сетей MediaMetrics, председателя правления Института развития Интернета с февраля 2015 г. по 4 декабря 2017 г., для «взрослых» специалисты новейшие цифровые технологии «как чужой язык, который никогда не станет родным» [4]. Возникает межличностный конфликт и конфликт интересов, обусловленный цифровым разрывом (различием в цифровой грамотности и цифровой компетентности молодого



и старшего поколений работников, порой этот разрыв носит региональный характер, так как доступ к технологиям отличается в центральных и остальных регионах Российской Федерации).

Образовательный и квалификационный уровень работников в организациях, в которых внедряются цифровые технологии, таков, что важнейшую роль играет соблюдение норм деловой этики и эмоциональный интеллект руководителя в принятии решений, в том числе и при разрешении конфликтов.

«Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации» [3].

## Выводы

Таким образом, перед специалистами в области управления персоналом встают новые задачи, связанные с внедрением инновационных технологий:

- преодолеть цифровой разрыв путем повышения цифровой компетентности работников;
- перенести процедуру решения конфликтов, возникших в виртуальной среде, в формат непосредственного межличностного взаимодействия «лицом к лицу», где работают привычные технологии разрешения и регулирования конфликтов;
- использовать эмоциональный интеллект как инструмент управления конфликтами нового типа.

## Библиографический список

1. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект / пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: Аст, Владимир: ВКТ, 2009. – 478 с.
2. Дойч, М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) // Социально-политический журнал. – 1997. – № 1. – С. 202–212.
3. Кибанов, А. Я., Захаров, Д. К., Коновалова, В. Г. Этика деловых отношений: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2018. – 432 с.
4. Клименко, Г. С. Интервью в программе «Поздняков» (НТВ) 5 марта 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ntv.ru/peredacha/Pozdnyakov/m50720/o488596/video/> (дата обращения: 02.03.2021).
5. Козер, Л. Функции социального конфликта. – М.: Изд-во Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.
6. Левина, Е. В. Конфликты в виртуальном пространстве: особенности регулирования и разрешения // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 9 (51), Ч. 1. (Сентябрь). – С. 135–139.
7. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
8. Солянкина, Л. Н. Трансформация конфликтов при управлении персоналом в условиях цифровизации // VI Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления персоналом. Сборник статей по итогам Всероссийской научной конференции. Серия «Гуманитарные чтения РГГУ – 2019». – М.: РГГУ, 2019. – С. 77–82.
9. Martinez-Moreno, E., Zornoza, A., Gonzalez-Navarro, P. Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: When does early task-conflict trigger Relationship conflict? // Group Dynamics Theory, Research and Practice. – 2012. – V. 16, № 3. – Pp. 159–160. <https://doi.org/10.1037/a0029569>
10. Salovey, P., Mayer, J. D. Emotional intelligence // Imagination, Cognition, and Personality. – 1990. – V. 9 (3). – Pp. 185–211.

## References

1. Goulman D. *Emotional intelligence*, translated from English by. A. P. Isaeva, Moscow, AST, Vladimir, VKT, 2009, 478 p. (In Russian).
2. Doich M. Conflict resolution (Constructive and destructive processes), *Sotsial'no-politicheskii zhurnal*, 1997, no. 1, pp. 202–212. (In Russian).
3. Kibanov A. Ya., Zaharov D. K., Konovalova V. G. *Business ethics: Textbook*, 2nd edition, revised and added, Moscow, Infra-M, 2018, 432 p. (In Russian).
4. Klimenko G. S. *Interview in the program "Pozdnyakov" (NTV), March 5, 2018*. Available at: <https://www.ntv.ru/peredacha/Pozdnyakov/m50720/o488596/video/> (accessed 02.03.2021). (In Russian).
5. Koser L. *Functions of social conflict*, Moscow, Publishing House Ideya-Press, Dom intellektual'noi knigi, 2000, 208 p. (In Russian).

6. Levina E. V. Conflicts in virtual space: features of regulation and permission, *International Research Journal*, 2016, no. 9 (51), part 1, September, pp. 135–139. (In Russian).
7. Raven J. *Competence in modern society. Identification, development and implementation*, translated from English, Moscow, “Kogito-Tsentr”, 2002, 396 p. (In Russian).
8. Solyankina L. N. Transformation of conflicts in personnel management in the context of digitalization, *Proceedings of the all-Russian scientific conference “VI Speransky Readings. Actual Problems of Personnel Management”*, Series “Humanitarian Readings of Russian State University for Humanities – 2019, Moscow, Russian State University for Humanities, 2019, pp. 77–82. (In Russian).
9. Martinez-Moreno E., Zornoza A., Gonzalez-Navarro P. Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: when does early task-conflict trigger relationship conflict, *Group Dynamics Theory, Research and Practice*, 2012, vol. 16, no. 3, pp. 159–160. <https://doi.org/10.1037/a0029569>
10. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence, *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, vol. 9 (3), pp. 185–211.