

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

ПСИХОЛОГИЯ КОНСТРУКТИВНОЙ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

МОНОГРАФИЯ

Ярославль
2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
РАЗДЕЛ I.	
Теоретические и методологические основы исследования конструктивной конфликтности	11
ГЛАВА 1.1. Изменения в научном дискурсе конфликта: к понятию конструктивной конфликтности	11
ГЛАВА 1.2. Основные типы консенсуса в процессах групповых решений как средства преодоления конфликтных ситуаций	27
ГЛАВА 1.3. Событийность мышления как ресурс конструктивной конфликтности личности	44
ГЛАВА 1.4. Интегративная модель психологии конструктивной конфликтности личности	64
РАЗДЕЛ II.	
Прикладные аспекты психологии конструктивной конфликтности личности	84
ГЛАВА 2.1. Возможность конструктивного конфликта в межвидовой группе «человек – домашнее животное»	84
ГЛАВА 2.2. Конструктивное разрешение конфликтов в спортивной команде	111
ГЛАВА 2.3. Связь индивидуально-психологических особенностей студентов с поведением в межличностном конфликте	127
ГЛАВА 2.4. Управление конфликтом в Азиатском стиле	146
ГЛАВА 2.5. Конструктивная конфликтность личности и надситуативность профессионального мышления: детерминанты, личностные предпосылки и гендерные отличия	149
ГЛАВА 2.6. Детерминанты формирования коммуникативной компетентности врача	174
ГЛАВА 2.7. Креативная конструктивная конфликтность личности	208
ГЛАВА 2.8. Специфика обучения конструктивному поведению в конфликте в домах-интернатах	213
ГЛАВА 2.9. Конструктивная конфликтность личности как основа управления конфликтом	230

РАЗДЕЛ Ш.

Методики психодиагностики компонентов

конструктивной конфликтности269

ГЛАВА 3.1. Методика на определение уровня
прогнозирования в проблемных (конфликтных) ситуациях
(Серафимович И.В., Кашапов М.М.)269

ГЛАВА 3.2. Опросник «Диагностика ведущего типа
реагирования» (Кашапов М.М., Киселева Т.Г.)294

ГЛАВА 3.3. Методика на определение уровня
абнотивности (Адушева Ю.А., Кашапов М.М.)299

Литература304

Сведения об авторах на русском языке.....316

**Сведения об авторах и аннотации
на русском и английском языках318**

Глава 2.9.

Конструктивная конфликтность личности как основа управления конфликтом

Постановка проблемы

В целях перехода учебно-образовательной системы высшей профессиональной школы к концепции развивающего личность образования необходимо структурировать систему непрерывного формирования конфликтологической компетентности. Такая система призвана разбудить в обучающемся творца, развить заложенный в нем интеллектуальный потенциал. Воспитание смелости мыслей, уверенности в своих творческих силах, способности генерировать нестандартные идеи, совершенствование коммуникативных качеств – все это способствует конструктивной конфликтности.

Трудно управлять конфликтом, не видя всей цепочки ситуаций конфликтного взаимодействия. Конфликт, как и болезнь, не ходит в одиночку, поэтому целесообразно говорить об управлении конфликтами, а не об управлении отдельно взятым конфликтом. Следовательно, управление конфликтами – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп. Изменяя один элемент конфликтной ситуации, мы можем управлять течением конфликта в целом. Воздействие на возникшее противоречие путем моделирования конструктивного конфликта может быть стимулирующим, профилактическим, развивающим.

Профессиональная деятельность психолога балансирует между традициями, шаблонами, догмами и творчеством, свободой, инновациями; поэтому важно четко соблюдать оптимальную меру между этими крайностями. Процесс возникновения конструктивной конфликтности связан с наличием конфликтной проблемности в осмыслении возникшей ситуации. Благодаря установлению конфликтной проблемности

объективная профессиональная ситуация трансформируется в (субъективную) проблемную ситуацию, через которую связаны мышление и деятельность психолога. В способности реализации предельных целей посредством частных целей, в умении их использовать и состоит мастерство психолога. Профессиональные цели формулируются не в виде действий психолога, а с точки зрения результатов деятельности заказчика. В процессе решения конкретной ситуации психолог сам вычленяет и решает проблему. Психолог несет ответственность за свои решения, их реализацию и сам определяет практическую значимость и выполнимость выработанного решения.

В основе управления конфликтом лежит деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта. Кризис в конфликте – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе приводит к разрушительной зацикленности, фазовой стагнации или даже возврату к предыдущей фазе). Слово «кризис» греческого происхождения и в переводе означает «момент принятия решения». Кризис – это развилка на дороге: успех или неудача. Кризис характеризует резкое нарастание остроты конфликта до такой степени, за которой наступает перелом ситуации: либо стороны отступают, либо прибегают к силе, либо вырабатывают и реализуют взаимовыгодные решения. Чрезмерное давление обстоятельств парализует способность к творческому мышлению.

В кризисной обстановке под давлением обстоятельств руководитель порой способен чему-то быстро научиться, но едва ли сможет овладеть тонкостями мастерства. Например, критическая ситуация заставит человека быстро научиться как-то держаться на воде. Но таким путем ему никогда не стать классным пловцом. Следовательно, в целях более эффективной актуализации творческого потенциала руководителя важно заблаговременно, т. е. задолго до возникновения кризисных состояний, обеспечивать психологические основы творческого управления конфликтом. В связи с этим представляется перспективным создание соответствующих образовательных (в том числе тренинговых и видеотренинговых) программ.

Теоретические основы управления конфликтом

Для современного этапа социально-экономического развития России характерен переход на качественно новые уровни управления,

что предъявляет повышенные требования к личности и профессиональной деятельности руководителя. Современная управленческая деятельность не обходится без психологического сопровождения. Руководители обращаются к психологам в проблемных ситуациях с целью проведения диагностики актуального состояния управляемого коллектива, психологического мониторинга деятельности персонала. Специального исследования требуют организация и осуществление сопровождения руководителей в сложных условиях, когда управленческая деятельность протекает в экстремальных ситуациях эмоционального плана (стресс, конфликт, фрустрация).

Профессионально важные качества современного руководителя включают способность управлять конфликтными ситуациями в коллективе. В научной литературе для характеристики такой способности используются содержательно близкие понятия: «конфликтологическая компетентность» (А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, Л.Н. Цой), «конфликтная компетентность» (Н.И. Леонов, Л.А. Петровская, Б.И. Хасан), «конфликтоустойчивость личности» (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов).

Выделение качеств, значимых для управления конфликтом, связано с пониманием природы данного явления. Так, понимание конфликта как проявления сталкивающихся энергий представлено в работе Томаса Ф. Крама. Он рассматривает природу конфликта на физическом уровне, изнутри, как энергию. Он не отрицает конфликт, а пытается охватить его и понять. «Конфликт естественен; ни позитивен, ни негативен, он просто есть. Неважно, есть ли конфликт в Вашей жизни. Важно то, как Вы реагируете на конфликт» (Крам, 2000, с. 51).

На ведущих уровнях управления конфликтами существует ряд условий и обстоятельств, общей результирующей действий которых оказывается усиление личностной опосредованности деловых интеракций руководителей (А.Л. Журавлев, Ю.В. Синягин, В.А. Толочек, G. Donaldson & J.W. Lorsch, G.B. Graen et al., J.P. Kotter, H.J. Leavitt). Адекватное понимание закономерностей и механизмов личностно-психологического управления конфликтами возможно лишь при обязательном учете содержания того ситуационно-деятельностного (и шире – организационно-культурного) контекста, в котором оно реализуется. Однако приверженность руководителей официальным способам регулирования конфликтов и организационно-управленческих трудностей дестабилизирует систему деловых интеракций в «аппарате управления» организаций.

В качестве одного из психологических условий образовательных технологий является обучение творческому управлению конфликтом.

Именно конфликт служит источником развития, в том числе и образовательных систем, понимаемых (по мнению В.И. Панова) как концептуальное единство образовательных программ, образовательной среды, организации управления ими и типа образовательного учреждения. В связи с этим представляется актуальным выделить такие характеристики управления конфликтом, которые характерны для образовательных систем различного типа.

Управление конфликтом в широком смысле связано с манипуляциями и воздействием на причины конфликта. Управление в узком смысле обеспечивает разрешение конфликта или его эпизодов. Управление конфликтом включает в себя комплекс необходимых мер влияния на человека или группу с целью структурирования и развития эффективного межличностного взаимодействия. Психологически конструктивное влияние должно отвечать следующим требованиям: а) не разрушать личности людей, в нем участвующих, и их отношений; б) быть психологически корректным (грамотным, безошибочным; в) удовлетворять потребностям обеих сторон. Частным случаем влияния служит воздействие, благодаря которому происходит изменение в структуре и состоянии хотя бы одной из систем, участвующих во взаимодействии. Обобщенный эффект психологического воздействия заключается в изменении субъективных характеристик личности (потребностей, установок, отношений, состояний, моделей поведения и т. п.).

Конфликтологическая компетентность является показателем единства профессионализма деятельности и профессионализма личности. С одной стороны, она предполагает наличие знаний о различных аспектах феномена конфликта, владения технологиями действий в ситуациях сложного межличностного взаимодействия. Однако глубоко освоить их и перевести имеющуюся подготовку в актуальную форму можно только при достаточной степени выраженности личностно-профессиональных качеств. В социальной психологии остаются недостаточно исследованными проблемы детерминирования конфликтного поведения, в том числе и в условиях профессиональной деятельности.

Проблема социально-психологических и личностных детерминант конфликтного поведения руководителей тесно связана с тем, что многим руководителям не хватает профессиональной компетентности, в первую очередь управленческой. Данный недостаток профессиональной конфликтной компетентности часто не осознается или осознается, но в силу присущей руководителям высокой амбициозности не признается как существенный элемент управления. Это приводит к ошиб-

кам в деятельности руководителя и, как следствие, к серьезным конфликтам, а также к безуспешным попыткам управления конфликтом.

Проблема конфликтов давно привлекает внимание как зарубежных (М. Дойч, Г. Зиммель, Г. Келман, Д. Раппопорт, Д. Скотт, К. Томас, Л. Томпсон, Р. Фишер, М. Шериф, С.Н. Паркинсон, М. Вудкок, Д. Френсис, Р.Л. Дафт, Л.Ш. Боуэр, У. Юри; F.E. Fiedler, M.M. Chemers, I. Mauar (1977); F.E. Fiedler (1967); P. Hersey, K.H. Blanchard (1982); R.J. House, T.R. Mitchell (1974); R. Likert (1967); R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1973); B.N. Phillips (1978); P. Secord, C. Backman (1964); C. Maslach, M.P. Letter (1997); C. Maslach, J. Goldberg (1998) и др.), так и отечественных ученых (О.С. Анисимов, Ф.М. Бородкин, Н.В. Гришина, А.Л. Журавлев, А.В. Зосимовский, Н.И.Леонов, В.В. Новиков; А.А. Рояк, Н.В. Самокина, Б.И.Хасан, Т.А. Чистякова, В.М. Шепель и др.).

Управленческая деятельность как объект исследований в отечественной и зарубежной психологии исследовалась в различных направлениях. Так, структуре профессионально важных качеств руководителя посвящены работы А.А. Деркач, Т.С. Кабатченко, А.В. Карпова, Р.Л. Кричевского, Ю.П. Поваренкова, А.И. Пригожина и др. Деятельность руководителей образовательных учреждений рассматривается в работах В.И. Зверевой, Э.Ф. Зеера, Л.Ф. Колесникова, Н.В. Кузьминой, В.С. Лазарева, Л.М. Митиной, А.А. Орлова, М.М. Поташника, А.А. Реана, В.Д. Шадрикова, Т.И. Шамовой и др. Изучение содержания и проблем психологического сопровождения субъектов управленческой деятельности рассматривается Р.А. Ахмеровым, М.Р. Битяновой А.А. Бодалевым, Л.А. Головей, И.В. Дубровиной, А.А. Кроником, Р.В. Овчаровой и др.

Анализ состояния проблемы показывает, что, несмотря на определенный уровень ее теоретической и практической разработанности, остается актуальным вопрос о проведении целостных исследований социально-психологических детерминант конфликтного поведения руководителей и определения задач и содержания социально-психологического сопровождения субъектов управленческой деятельности. Рост противоречий между подготовленностью руководителей к решению конфликтных ситуаций и потребностями во взаимодействии всех участников производственного процесса явились основанием дальнейших исследований и разработок в области управления конфликтами, которое возникает тогда, когда есть самоизменение, самодвижение. Руководитель, желающий работать эффективно и творчески, стремится проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней и внутренней среды. Как перевести стихийно возникающий конфликт в психологически управляемый?

В целях понимания поведения человека, совладающего с трудностями, важно исследовать поведение того, кто эти трудности создает. Нередко конкурент организует такие трудности в форме заранее сконструированных, подготовленных конфликтных ситуаций, преодолевая которые соперник может остановиться в своем развитии и продвижении, будет отброшен назад или даже «сломается». В связи с этим особую актуальность приобретает проблема совладающего, копинг-поведения.

Копинг – индивидуальный способ взаимодействия личности с трудной, кризисной, стрессовой ситуацией. Это разновидность социального поведения человека, психологическое предназначение которого – овладеть, разрешить или привыкнуть, смягчить либо уклониться от требований, предъявляемых кризисной ситуацией, а также возможно предотвратить, своевременно разгадав ее неразрешимость или опасность. Редуцирование стрессового воздействия ситуации – это стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса (Л. Мерфи, 1962; Р. Лазарус, 1970; А.А. Чазова, Н.А. Русина, И.М. Никольская, Р.М. Грановская, В.А. Ташлыков). При этом человек, совладающий со стрессовой ситуацией, действует в соответствии с ее собственной логикой, значимостью в его жизни и своими психологическими возможностями (Т.Л. Крюкова, 1997, 2006, 2010).

Обобщение этих подходов представлено в концепции совладающего (coping) поведения. Р. Лазарус (1970) выделяет три типа стратегий совладания с угрожающей ситуацией: механизмы защиты Эго; прямое действие-нападение или бегство, которое сопровождается гневом или страхом; совладение («копинг») без аффекта, когда реальная угроза отсутствует, но потенциально существует. В отечественной психологии понятия механизма психологической защиты и механизмов совладания (копинг-поведение) рассматриваются как важнейшие формы адаптационных процессов и реагирования индивидов на стрессовые ситуации (В.А. Ташлыков, 1992). Ослабление психического дискомфорта осуществляется в рамках неосознанной деятельности психики с помощью механизма психологической защиты (Т.Л. Крюкова, 2004). Копинг-поведение используется как стратегия действий личности, направленной на устранение ситуации психологической угрозы.

Для того, кто создает трудности, их разработка выступает зачастую как сложная творческая задача. Поэтому имеет смысл говорить о творческих способностях, одаренности и таланте в области изобре-

тения проблем, задач, трудностей, предназначенных для других людей. Здесь требуется высокий уровень интеллекта, хитрости и даже провокационности (Поддъяков, 2006, с. 166).

Влияние – процесс и результат изменения индивидом другого человека, его установок, намерений, оценок и прочего в ходе взаимодействия с ним. Воздействие – процесс, результатом которого является изменение в структуре и состоянии хотя бы одной из систем, участвующих во взаимодействии. Воздействие – целенаправленный перенос движений и информации от одного участника взаимодействия к другому. Воздействие в отличие от влияния всегда носит целенаправленный и осознанный характер. Следовательно, воздействие – частный случай влияния. Обобщенным эффектом психологического воздействия относительно человека является изменение его субъективных характеристик (потребностей, установок, отношений, состояний, моделей поведения и т. п.). Управление конфликтами возникает тогда, когда есть потребность в самозменении, самодвижении. Одна из особенностей управления конфликтом заключается в структурировании конкретной ситуации.

Цель управления конфликтом – изменение содержания и интенсивности конфликтного взаимодействия, его масштабов для эффективного разрешения или урегулирования возникающих противоречий.

Процесс управления конфликтом состоит из серии непрерывных, взаимосвязанных действий, включающих в себя целеполагание (в том числе принятие решений), координацию совместных действий, контроль за соблюдением стандартов группового поведения и выполнении принятых решений.

Управление конфликтами задает отношение субординации (упорядочение межличностных отношений сверху вниз), координации (упорядочение межличностных отношений горизонтально), реординации (упорядочение снизу вверх). Составляющими этих отношений являются продуктивность-непродуктивность (содержательная составляющая) и легкость-трудность (формальная составляющая) взаимодействия с каким-либо конкретным лицом.

Управление конфликтом, по мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, достигается различными воздействиями, но наиболее эффективны – прогнозирование, профилактика и конструктивное завершение в виде урегулирования и разрешения конфликта.

Управляющее воздействие на конфликт – организованная активность субъекта по обеспечению развития взаимодействия в конфликте, в котором проявляется не разрешенное в прошлом или разрешаемое в

настоящем противоречие, обусловленное противоположно выбранными целями, образами и действиями его участников (Н.И. Леонов).

Управление конфликтом – комплекс необходимых мер влияния на человека или группу с целью структурирования и конструктивного развития межличностного взаимодействия. Управление конфликтами – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп. Изменяя один элемент конфликтной ситуации, мы можем управлять течением конфликта в целом. Воздействие путем моделирования конструктивного конфликта может быть стимулирующим или профилактическим.

Сущность управления конфликтом заключается в создании условий, под влиянием которых разворачиваются творческие способности сторон, участвующих в дискуссиях. Вместе с тем участники дебатов не выходят за определенные рамки, иначе противоречия могут перерасти в ссору и сопутствующие ей оскорбления. Необходимо построить такие личные и деловые отношения в предстоящей ситуации, которые смягчат возможные осложнения для обеих сторон. Это также означает, что надо таким образом сконструировать процесс взаимодействия, чтобы отделить существо дела от взаимоотношений партнеров и тем самым избежать негативного субъективного влияния на решение проблемы.

Компоненты готовности к управлению конфликтом: 1) целевой, функциональный; 2) диагностический; 3) организационно-методический; 4) коммуникативный; 5) мотивирующе-регулятивный; 6) рефлексивный; 7) оценочный; 8) прогностический.

Основным показателем готовности служит успешное выполнение следующих функций управления конфликтом.

Функции управления конфликтом характеризуются правильно организованной конфликтной ситуацией, которая оказывает благотворное влияние на деятельность человека и системы, в которой он трудится. Управление, в том числе и создание специальных ситуаций, предусматривает образование такой цепи событий, которые, отражаясь в сознании человека, логикой своего развития приводят его к определенным выводам.

Хотя учреждению, организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Руководство должно проявлять

активность, планировать и внедрять новшества и должным образом реагировать на изменение внешней и внутренней среды. В управлении конфликтом возникает немало вопросов, связанных с выявлением возможности получения от него пользы: «как научиться отказывать людям, чтобы не было конфликтов?», «как повернуть конфликт под себя?»

Функции творческого управления конфликтом могут быть следующими: 1. Превращение конфликта в новые возможности. 2. Ускоренное продвижение в понимании друг друга. 3. Содействие личностному росту посредством развития самоанализа и самопознания. 4. Очищение отношений от подтачивающих помех. 5. Стабилизация и оздоровление контактов партнеров по общению. 6. Обеспечение конструктивного выхода негативных эмоций, что способствует благоприятному их переходу в позитивные. 7. Эмоциональное возмещение тем, кто выслушивал тому, кто говорил о конфликте. 8. Использование конфликта в социально полезных целях.

Наню жизнь можно улучшить, сделать менее болезненной, если мы научимся заранее предугадывать появление каких-либо конфликтов, предупреждать их, а коли они все-таки возникают, конструктивно их разрешать. А.С.Макаренко отмечал, что тяжесть последствий неразрешенных конфликтов сильна, ибо «... они сеют разочарование, гибель характеров, подавленность, скрытые и открытые протесты, воровство, пьянство, хулиганство» (Макаренко, 1958, с. 444).

Многие гениальные произведения искусства были созданы в период конфликта между внутренним и внешним миром, в момент душевного кризиса творца и являлись его эмоциональным выходом, способом эмоциональной разрядки. Креативность может генерировать целый ряд конструктивных конфликтов. Креативность порождает напряжение, которое побуждает поиск. Состояние креативности – это состояние открытости как для своего внутреннего опыта (то, что происходит внутри), так и для внешнего опыта. Обогащение личности происходит в процессе принятия этого многообразия.

Учет принципов управления конфликтами способствует более гибкому поведению в условиях конфликтного взаимодействия. В одних ситуациях целесообразно управление по слабым сигналам: когда нечто может произойти. А в других – управление осуществляется с учетом реперных точек, т. е. по контрольным моментам. К принципам управления конфликтами можно отнести: 1. Принцип авторитетного третьего для обеих конфликтующих сторон. 2. Принцип обнажения и разоблачения агрессивного намерения оппонента. 3. Принцип при-

нудительного слушания собеседника. 4. Принцип подмены позиций. С указанными принципами определенным образом соотносятся стратегии управления конфликтами.

Типы управления конфликтом

1. Эндогенный и экзогенный типы управления. Под эндогенным управлением понимается то, где стороны сами проводят переговоры и другие действия, необходимые для разрешения конфликта. Экзогенное управление конфликтом включает действия, предпринимаемые внешними для организации сторонами.

2. Прямой и косвенный типы управления. Косвенный тип характеризуется психокоррекцией общения (Добрович, 1987, с. 174). Иногда невозможно убедить оппонента в необходимости принять то или иное решение, изменить его мнение о предмете конфликта. В этих условиях более целесообразно применить обходной маневр: дать возможность оппоненту на деле убедиться в правильности или ошибочности того или иного его мнения.

Косвенные методы урегулирования конфликта – методы, которые носят характер опосредованных скрытых воздействий. Эти методы дают импульс к совершенствованию конфликтной компетентности.

- Метод «выхода чувств» – оппоненту дают возможность высказать все, что у него наболело, и тем самым снижается спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение.
- Метод «положительного отношения к личности». Конфликтующий, прав он или виноват, – всегда страдалец. Надо высказать ему свои сочувствия и дать положительную характеристику его личным качествам. Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный метод разрешения конфликта.
- Метод вмешательства «авторитетного третьего». В такой ситуации необходимо привлечь «третьего», пользующегося доверием. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.
- Метод «обнаженная агрессия». В игровой форме в присутствии третьего лица оппонентам дают выговориться о наболевшем. В таких условиях ссора, как правило, не достигает крайних форм, и напряжение в отношениях оппонентов понижается.
- Метод обмена позициями. Конфликтующим предлагают высказать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет

им выйти за пределы своих личных обид, целей и интересов и лучше других понять своего оппонента.

• Метод целенаправленного конструирования образов памяти и воображения: 1) актуализация дистрессового опыта; 2) недоговаривание, недообначение характеристик ситуации; 3) избыточная неопределенность (в мутной воде легче плавать).

3. Активный и пассивный типы управления.

Проактивный тип управляющего воздействия на конфликт – вариант управляющего воздействия руководителя на конфликт в организации, ориентированный на достижение самостоятельно поставленной цели в соответствии с собственными представлениями о развитии конфликта и его разрешении (В.С. Катькало, С.Р. Кови).

Реактивный тип управляющего воздействия на конфликт – вариант управляющего воздействия руководителя на конфликт в организации, определяемый представлениями в зависимости от ситуации и от эмоционального поведения участников конфликта (В.С. Катькало, С.Р. Кови).

Пассивный тип заключается в том, что провоцирующие действия или негативные эмоции оппонента часто направлены не в сторону руководителя. Оппонент может иметь какую-то проблему, которая не имеет прямого отношения к его функциональным обязанностям. Возникает правомерный вопрос: зачем ввязываться руководителю в решение чужих проблем? Пассивный тип может быть особенно полезным при случайных столкновениях, поскольку реакция человека является результатом его проблем. Поэтому руководитель, учитывая контекст данной ситуации, может морально поддержать сотрудника, решающего свои конфликтные проблемы.

Активный тип управления характеризуется преднамеренным психологическим вмешательством руководителя. Данная модель «вмешательства» разработана авторитетными в США психологами и педагогами Дж. Левинджером, А.А. Чикерингом и Л. Спринтолом. Основными путями вмешательства руководителя в конфликт в зависимости от его характера могут быть следующие: а) «педагогический маневр» (В.Д. Семенов); б) «метод взрыва», характеризующийся доведением конфликта до последнего предела, до такого состояния, когда уже нет возможности ни для какой тяжбы между личностью и обществом, когда ребром поставлен вопрос – быть членом общества или уйти из него (А.С. Макаренко); в) «методика перелома отношений» как регулировка позиции субъекта в коллективе через целенаправленную организацию коллективной деятельности и общения (А.Ю. Гордин); г) специально педагогически инструментированное прямое пресечение конфликта (В.М. Афонькова).

Способ разрешения конфликта – алгоритм действий, направленный на разрешение конфликта, являющийся вариацией проактивного и реактивного типов управляющего воздействия на конфликт. Действительное, а не паллиативное разрешение противоречия психически ценно тем, что представляет собой переход на новый уровень взаимодействия со своими воспитанниками (Киришбаум, Трусов, 1989, с. 53). Конструктивный способ преодоления трудности направлен на продуктивное структурирование процесса педагогического общения, выхода на новый уровень взаимодействия с учеником. Этот способ по существу является творческим, поскольку характеризуется восприятием ситуации как творческой задачи, решение которой выявляет логику процесса взаимодействия, внутреннюю структуру ситуации (Митина, 1990, с. 61).

Конструктивное преодоление трудности в профессиональной деятельности учителя предполагает: 1) наличие у учителя средств деятельности для преодоления затруднения; 2) определенное эмоциональное состояние, необходимое для преодоления трудности (Митина, 1990, с. 59).

Выбор учителем конструктивного способа предполагает выяснение действительных мотивов поведения ученика, рефлексирование, принятие решения об изменении отношения к ученику, о направленном формировании и развитии своих профессионально значимых личностных качеств (Митина, 1990, с. 61). Именно возникновение спора, конфликтов приводит ребенка к систематизации собственных знаний, а «логические размышления» ребенка являются как бы перенесенным во внутрь личности спором. Это действительно поразительно: люди обычно считают, что различия порождают проблемы, однако различия могут также привести и к ее решению.

Тип управляющего воздействия руководителя на конфликт – категория способов разрешения конфликта руководителем, объединенных сходными признаками по разрешению возникшего противоречия, инициируемая и направляемая образом разрешения конфликта (Н.И. Леонов).

Стратегия управления конфликтом строится на следующих принципах: принцип опережающего, превентивного воздействия; принцип разумной достаточности в реагировании на возникшую конфликтную проблему; принцип нелинейной оптимизации социального взаимодействия предполагает не прямое воздействие на участников конфликтной ситуации; принцип конструктивной доминанты в условиях конфликтного взаимодействия.

Стратегическое управление предполагает превращение объекта воздействия – подчиненного – в субъект самовоздействия, самосовершенствования. С этой целью руководитель постоянно включает в процесс решения управленческих задач самих подчиненных. При этом позиция руководителя может быть «скрытой», а действия его опосредованными (по А.С. Макаренко), идущими через коллектив. Иначе вполне реальной становится угроза сопротивления (внутреннего или внешнего) управленческому воздействию. Например, понятие моральной угрозы при стратегическом консультировании созвучно понятию «формирование доктрины противника посредством его обучения», предложенного В.А. Лефевром (2000).

Для победы над соперником часто достаточно (и даже предпочтительнее) сформировать у него определенный образ ситуации или образ мира в целом, побуждающий его к определенному поведению. Целенаправленная работа с образами актуальна не только для вооруженных конфликтов, но и для конкуренции в бизнесе, высоких технологиях и т. д. Если человек воспринимает ситуацию как конфликтную, то она и станет для него конфликтной в дальнейшем (Томас). Способ восприятия ситуации определяет реакцию на нее. Любая типология не может быть построена без учета личностных детерминант. Личностные паттерны детерминируют поведение человека. Э. Ильенков в одной из своих книг задал вопрос: что всего важнее в искусстве воспитания? И тут же ответил: воспитание воображения. Именно оно является первым и наиболее прочным блоком в фундаменте интересов ребенка.

Понятие моральной угрозы при стратегическом консультировании созвучно, по мнению В.А. Лефевра, понятию «формирование доктрины противника посредством его обучения» (Лефевр, 1991). Образ – субъективная картина мира или его фрагментов, включает самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий. Образ – это система организованных значений, или интерпретация отражения в знаковой форме. Существенное влияние на становление образа конкретной ситуации как конфликтной оказывает степень совпадения «картины» конфликтной ситуации у оппонентов. Разночтения в трактовке проблем, событий и отдельных деталей отношений порождают конфликтное взаимодействие (деструктивное или конструктивное).

Социальная перцепция в управлении конфликтами является для субъекта, как утверждает Н.И. Леонов, инструментальным механизмом развития его адаптационной стратегии. Образы конфликтной си-

туации как внутренней картины: представления о себе, о другой стороне, о том, как другая сторона воспринимает меня, входят в структуру конфликта наряду с такими компонентами, как предмет, основная причина, стороны или участники, масштаб распространенности конфликтного взаимодействия (Леонов, 2000).

Стили управления конфликтом – это характеристика не столько отдельного исполнителя, сколько управленческого взаимодействия, так как руководители, учитывающие и не учитывающие особенности исполнителей, проявляют при этом и свои индивидуальные особенности. Стилль управления является определенной системой предпочитаемых руководителями методов и приемов управленческой деятельности.

Стилль управления определяется сочетанием стратегий управления, а также индивидуальных особенностей подчиненного и руководителя в контексте конкретной ситуации. Выбор того или иного стилия руководства детерминирован множеством взаимодействующих объективных и субъективных факторов, поэтому ни один стилль управления не является оптимальным без учета контекста конкретной ситуации и поставленных субъектом целей.

Условно можно выделить следующие стили управления конфликтом: 1. Авторитарный стилль управления – совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные возможности, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения (использование силовых методов) или вознаграждения. Такой стилль позволяет не допускать хаоса, но и способствует реализации творческого потенциала управляемого коллектива. 2. Демократический стилль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением подчиненных в процессы принятия решений, управления, организации и контроля. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, веры в исполнительность и мастерство подчиненных. Данный стилль характеризуется демократичностью в общении с подчиненными и обеспечением «порядка» (дисциплина + требовательность). Когда демократия начинает чрезмерно преобладать, то возникает опасность, что данный стилль трансформируется в либеральный. 3. Либеральный стилль управления – означает полную отстраненность руководителя от дел коллектива. Управление процессом принятия решений осуществляется в основном участника-

ми обсуждения проблемы, т. е. членами коллектива. Руководитель не проявляет необходимой активности в работе, боится конфликтов, уходит от ответственности. Его характеризует малая степень заинтересованности в успехе совместной деятельности.

Степень управляемости конфликтом – это сложное качество, которое выводится из сочетания, с одной стороны, уровня образования и профессиональной компетентности, а с другой – из уровня самооценки и притязаний личности. Различное сочетание указанных качеств проявляется в разной степени управляемости исполнителей. Степень управляемости определяется сочетанием индивидуальных особенностей исполнителя и руководителя в контексте конкретной ситуации управленческого взаимодействия.

Оппонент с более высоким уровнем конфликтной компетентности способен успешно выполнять различные роли в конфликтном взаимодействии, в том числе и роль конфликтолога: 1. Конфликтолог как инициативная фигура по праву является непосредственным участником своего конфликта. Здесь в его функции входят и проектирование, и инициация, и разворачивание конфликтного взаимодействия к его продуктивному разрешению – решению проблемы или развитию участников (Хасан, 1991, с. 15). 2. Занятие позиции третьего лица, заинтересованного в определенном исходе столкновения двух участников. 3. Консультативное усиление одного из участников, т. е. способствование разрешению с точки зрения этого участника.

Процедура управления конфликтом. Непосредственная работа по управлению конфликтом включает в себя:

1. Анализ причин конфликта (с их разделением на те, которые можно изменить, и те, которые изменить нельзя).

2. Знание этапов, фаз и уровней конфликта.

3. Учет особенностей приемов и методов работы, которые можно использовать в соответствии с каждым этапом и установленными характеристиками конфликта, а также умелое их использование. Полезным оказывается прием усиления, углубления конструктивных противоречий в отношениях. Данный прием позволяет доводить эти противоречия до парадокса, благодаря чему суждение «или-или» уже не является бесспорным.

4. Умение выделять индивидуальные особенности участников конфликта.

Управление конфликтами – деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта. Как перевести стихийно возникаю-

щий конфликт в психологически управляемый? Одним из приемов такого перевода служит прием усиления, углубления противоречий в отношениях, доведение этих противоречий до парадокса. Можно достигнуть очень многого, если имеется достаточно времени и желания для достижения поставленной цели. Конструктивная конфликтность реализуется в управлении конфликтом посредством внедрения нововведений, переговоров, посредничества в конфликтах и т. п. Таким образом, анализ процедуры управления конфликтом показывает, что управление – это деятельность над деятельностью. Управляющее воздействие происходит тогда, когда целенаправленное изменение содержания конфликта преобладает над совершенствованием его формы.

Структура действий по управлению конфликтом.

1. Планирование ситуации или цепочки ситуаций, способных привести оппонентов к необходимому выводу. Целеполагание включает в себя прежде всего учет ценностных ориентиров, определяющих стратегический уровень управления конфликтом.

2. Организация ситуаций, их инструментовка с учетом общих задач и содержания деятельности данного коллектива. Повышение качества управленческого воздействия за счет выявления приоритетных проблем.

3. Тактичное руководство действиями оппонентов в ходе данной ситуации, косвенное и осторожное подведение их к социально-приемлемым выводам. Создание у оппонента целесообразного представления об уровне своей коммуникативной компетентности. Трансформация сопротивления оппонента от конфронтации к кооперации обеспечивает мобилизацию его способностей, повышает оперативность и ответственность исполнителя. В связи с этим особую роль играет регулирование уровня препятствия, рассогласования в межличностном взаимодействии. Конструктивное воздействие на степень активности оппонента повышает вероятность оптимального разрешения возникшей конфликтной проблемы.

4. Выбор ситуации, свидетельствующей о том, что мнение коллектива уже созрело, помощь коллективу в его практическом воплощении. Обеспечение непротиворечивости процесса межличностного взаимодействия. Повышение потенциальных возможностей руководителя.

5. Рефлексия результатов, полученных в ходе предпринятого управления конфликтом.

Условия управления конфликтом характеризуются следующими особенностями: типичные возрастные психологические особенности;

личностные характеристики и качества; структура мотивационно-потребностной сферы личности; типичные возрастные и социально-психологические особенности группы; структура группы и характеристики ее основных единиц; уровень развития группы и характеристика межличностных отношений.

Для управления конфликтом важно целенаправленно учитывать специфику **внешних и внутренних условий**.

1. Внешние условия.

Социальная среда, административное пространство могут подавляюще реагировать на возмущения, производимые субъектами, если только есть достаточно времени и желания для достижения поставленной цели. Создание условий, необходимых для принятия точек зрения своих партнеров, предполагает конструирование для участников конфликта межличностной среды, близкой к естественным жизненным ситуациям. Л.В. Путляева и Р.Т. Сверчкова отмечают, что совместное решение – не просто сумма мыслительных процессов членов группы, поскольку в условиях общения индивидуальный процесс претерпевает качественные изменения (1982). На долю руководителя выпадает новая ответственная роль: ему предстоит сделаться организатором той социальной среды, которая является воспитательным фактором. Там, где он выступает в роли простого насоса, накачивающего подчиненных указаниями, он с успехом может быть заменен компьютером, учебником, словарем, должностными инструкциями.

2. К внутренним условиям эффективного управления конфликтами относятся: 1. Адекватное отражение конфликта. Своевременное установление причинно-следственных отношений в конфликте. 2. Осознание конфликта самими участниками. 3. Доверие к руководителю со стороны подчиненных, тактичный характер вмешательства. 4. Учет особенностей и в случае необходимости – коррекция социального опыта участников конфликта. 5. Умение предвидеть возможные варианты поведения участников конфликта. 6. Динамика саморегуляции творческих процессов состоит в произвольном изменении целевых эталонов. Люди с высоким уровнем самоуправления всегда ставят перед собой вопрос: «Каким мне желательно быть в этой ситуации и как мне быть таким?» Отвечая на этот вопрос, они выясняют характеристики ситуации, идентифицируют тип личности для данной ситуации, конструируют психический образ или представление человека, который является лучшим примером данного типа личности. 7. Инновационная интуиция – способность быстрого и верного нахождения решения проблемы и ориентировки в новых сложных ситуациях, а также прогнозирования хода событий.

Взаимодействие партнеров должно быть для них значимым. Участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов.

Люди должны рассматривать себя как одну из причин кризисного состояния и быть психологически готовыми менять себя. Формирование установки на активное взаимодействие с социальной средой. Важнейшим условием эффективного педагогического вмешательства в конфликт является позиция педагога по отношению к конфликту, подготовленность воспитателя к его решению (Афонькова, 1975, с. 18). Личность воспитывается сама, поэтому зачем воспитывать того, кто все понимает. Тем более, зачем воспитывать того, кто ничего не понимает.

Важным внутренним условием управления конфликтом является понимание его сущности. Существуют различные подходы и направления в области современной конфликтологии. Нам представляется перспективной точка зрения Н.И. Леонова, согласно которой конфликт – это форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъекта с окружающими людьми и обусловленного противоположно выбранными целями, осознаваемыми или не осознаваемыми участниками ситуации действиями, направленными на разрешение или снятие противоречия (Н.И. Леонов). А конфликтное поведение личности понимается Н.И. Леоновым (2002) как пространственно-временная организация активности субъекта, регуляция которой опосредована образом конфликтной ситуации.

Развивая данный взгляд, мы определяем конфликт как столкновение примерно равных по силе, но противоположных по направленности тенденций (целей, мотивов, средств) участников взаимодействия (Кашапов, 2003, 2006).

Процесс учения детерминируется педагогическими условиями – содержанием обучения, его организацией и методами (Менчинская, 1989, с. 93).

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы успешно управлять конфликтом, необходимо: а) понимать не только причины возникновения конфликтной ситуации, но и структуру конфликта; б) четко определить свои цели; в) актуализировать творческий ресурс.

Корни ключевой причины кроются не в конфликтной ситуации, а в личности оппонента. Поэтому ключом к разрешению конфликта яв-

ляется распознавание личности оппонента. При этом в первую очередь выясняется «крючок», на который он «западает», «ведется». Выявление «крючка», цепляющегося за значимое для оппонента «болевое» место, позволяет владеть ситуацией общения. Каким образом это возможно?

Во-первых, мы можем заблаговременно предотвратить деструктивный конфликт, избегая в общении с таким человеком тех тем, обсуждение которых может стать для него психотравмирующим обстоятельством, провоцирующим болезненную, слабо контролируемую реакцию. Оппонент «слетает с тормозов», и его начинает «нести». Он становится импульсивным, одиозным, односторонне реагирующим на происходящее.

Во-вторых, мы, затрагивая конфликтные для оппонента темы, можем заранее спланировать острое конфликтное взаимодействие с целью выявления позиции, им занимаемой. Оппонент, втягиваясь в конфликт, раскрывает свои сильные и слабые аргументы (алогизмы), позволяя целенаправленно разрушать его систему аргументации.

В-третьих, конфликт не бывает один. Базовый конфликт неразрывно связан с причиной. Ключевая причина либо маскируется оппонентом, либо им не осознается.

С учетом установленных условий руководитель имеет возможность рассматривать себя как одну из причин кризисного состояния и быть психологически готовым менять себя. Формирование установки на активное взаимодействие с социальной средой служит важнейшим условием эффективного управленческого вмешательства в конфликт. Существенную роль при этом играет позиция руководителя по отношению к конфликту, подготовленность к его решению. Психологическое управление конфликтным взаимодействием имеет следующие направления: 1. Целенаправленное создание условий для эффективного общения в коллективе. 2. Корректировка общения в коллективе. 3. Подготовка к продуктивному общению включает в себя и умение предъявлять требования.

Управленческое требование – способ воздействия на сознание подчиненных (коллектива) с целью стимулирования или торможения отдельных видов их активности. Требование должно быть целесообразным, определенным, понятным, посильным. Чтобы успешно управлять конфликтом, необходимо: а) понимать не только причины возникновения конфликтной ситуации, но и структуру конфликта; б) четко определить свои цели; в) актуализировать творческий ресурс, значимый для достижения намеченной цели.

Необходимость сознательного управления процессом становления и дальнейшего развития личных отношений в коллективе обусловлена тем, что в практике часто наблюдаются явления, когда так или иначе стихийно сложившиеся отношения диктуют руководителям выбор последующего содержания и форм предъявления требований. В этом случае требование из активного орудия формирования отношений превращается в своеобразную ответную «защитную» реакцию руководителя на те или иные действия подчиненных, т. е. оно как бы плетется в хвосте событий, фиксирует, отражает характер и уровень развития уже сложившихся отношений, но не позволяет творчески изменять направление этого стихийного процесса.

Функции конструирования конфликта.

Функции конструирования конфликтом – правильно организованная конфликтная ситуация оказывает благотворное влияние на деятельность человека и системы, в которой он трудится. Управление, в том числе и создание специальных ситуаций, предусматривает образование такой цепи событий, которые, отражаясь в сознании людей, логикой своего развития приводят их к определенным выводам. Хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, тем не менее она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением.

Построение практики коррекционных воздействий также имеет свои особенности. Так, в дискуссионных рабочих группах Р. Ликкерта психолог-консультант «способствует процессу групповых взаимодействий, обеспечивает разработку групповых норм для конструктивного обсуждения и разрешения групповых конфликтов, выступает как источник социально-психологических знаний членов группы» (R. Likkert, 1961). Здесь явно чувствуется предпочтение так называемой стратегии «сглаживания» или еще лучше – недопускания конфликта. По сути эта идея является ведущей в тренинговой практике, где происходит персональное взаимодействие или оснащение способами-навыками эффективного поведения в уже случившемся конфликте или лучшего (с меньшими затратами) переживания самого факта столкновения или его последствий.

Условно можно выделить следующие функции в процессе конструирования конфликта: 1. Коррекционная функция: а) улучшение отношений участников конфликтного взаимодействия; б) коррекция поведенческих форм; в) уточнение и конкретизация понимания конфликта, позитивное изменение взглядов на конфликт; г) коррекция

эмоциональной сферы. 2. Обучающая функция: дидактическая направленность реализуется в обучении конфликтованию, при котором в каждом новом конструируемом учебном конфликте вырабатываются способы выбора наиболее эффективных форм разрешения конфликтных проблем. 3. Воспитывающая функция: а) формирование саногенных качеств мышления; б) формирование таких качеств личности, которые способствуют профилактике деструктивных конфликтов, позволяют перевести возникающий деструктивный конфликт в конструктивный. Если ставится задача развивать нравственные качества, то надо формировать нравственные отношения. Развивать можно только то, что есть в человеке. Однако, нередко воспитание зачастую сводится к навязыванию определенных ценностей. 4. Проективная функция: ориентирована на конструирование «Системы перспективных линий» (А.С. Макаренко). Суть данной системы состоит в том, что стимулом жизни настоящего дня является радость дня завтрашнего. Руководитель тренинга организует конструктивный конфликт и ведет его таким образом, чтобы у участников возникло желание создания перспектив, происходил поиск возможных созидательных целей в будущем. Действия участников позитивного конфликта направлены посредством создания «ситуации успеха» на поиск ответа на вопрос «Как и дальше быть полезным?»

Ситуация успеха гораздо эффективнее подстегивает обучаемого, чем ситуация неудачи. Общеизвестно, что уместная похвала и умение вовремя заметить и поощрить малейший успех, даже самый скромный, стимулируют активность сотрудника. Причем такая уловка (сюда можно отнести и прием, названный А.С. Макаренко «Авансированная похвала») не только не исключает требовательности, но даже предполагает ее. Просто прежде чем предъявить требования, надо воспитать того, к кому они обращены, психологически подготовить его к их выполнению. Умение найти в личности каждого сотрудника сильные стороны, на которые можно и нужно опереться, может стать неременной профессиональной обязанностью каждого руководителя.

Ситуация успеха – это победа как ПО-БЕДА, т. е. после беды, по окончании беды, сопротивление беды, то, что человек чувствует, когда преодолевает трудности, а не как незаслуженный подарок судьбы.

Человек никогда не преуспеет в жизни в широком смысле слова, если однажды не познает успеха в чем-то для него важном. Если ребенку удастся добиться успеха в школе, то у него есть все шансы на успех в жизни (У. Глассер). В связи с этим необходимо помочь обучаемому

стать активным соучастником педагогического процесса, обеспечить условия для раскрытия и реализации его потенциальных возможностей как равноправного субъекта общения.

В управлении конфликтами хороши те средства, которые не рвут контактов между оппонентами. Руководитель не должен стремиться к тому, чтобы его приказ был выполнен любой ценой. Опирается нужно на то, что сопротивляется.

Достигнутый успех порождает новый успех, именно таким образом создается образовательное пространство развивающего комфорта («что бы участник тренинга не ответил, мы все равно его понимаем и принимаем»). Комфорт направлен на снижение тревожности при выполнении заданий на креативность, иначе участники будут предпочитать задания репродуктивного плана.

Творческий потенциал в управлении конфликтом

Творческий потенциал в управлении конфликтом – внутренняя, энергетическая единица, стимулирующая появление различных творческих способностей. Творческий потенциал характеризуется не только способностью принимать нестандартные решения, проявлять активность в управленческом поведении, но и своеобразной способностью творчески относиться к себе, к своему труду, общению, взаимодействию с другими людьми, решению самых различных проблемных ситуаций и вообще к жизни в целом.

Творческий подход к разрешению конфликта является наиболее перспективным и малоразработанным направлением в современной конфликтологии. Творческое отношение к конфликту предполагает ориентацию на поиск новых решений. Такой поиск осуществляется благодаря умению выходить за традиционные схемы и способы мышления.

Понятие творчества не рассматривается в полной мере. Для большинства оно заключено в узких рамках, и только некоторые психологи рассматривают его как созидание нового не только в искусстве, но и везде и во всем. Творчество в разрешении конфликтов означает умение найти и привести в действие логически обоснованные аргументы, убеждающие конфликтующие стороны в несостоятельности их претензий друг к другу, лишённых здравого смысла. Разрешение конфликта с воспитанниками требует иногда «... прямо-таки змеиной мудрости и такта» (А.С. Макаренко).

Остается по-прежнему актуальной необходимость рассматривать поиск выхода из конфликта как процесс творчества, способствующий

личностному росту каждого из его участников. Творчество в разрешении конфликтов понимается нами как определенная психологическая и социальная готовность личности, позволяющая преобразовывать имеющуюся конфликтную ситуацию общения так, что общающиеся партнеры могли бы успешно довести до конца какую-нибудь совместную деятельность, достичь взаимопонимания, уменьшить недоразумения, рассмотреть конфликт как возможность познать себя и других.

В какой мере человек может успешно решать проблемы в сфере общения, зависит от его готовности воспринимать других людей адекватно их психологическому состоянию и их неповторимой индивидуальности. Готовность строить отношения с партнером по общению на равных, стремление к сотрудничеству в процессе взаимодействия, готовность к самоанализу своих действий и поступков – все это основные слагаемые творческого отношения к конфликту. Посредством изменения негативного отношения к конфликту достигается большее согласие между общающимися. При этом создаются возможности для развития позитивного отношения к общению и творческого разрешения конфликтных ситуаций.

Творческое решение проблемы начинается с изменения взгляда на проблему, расширения рамок видения конфликтной ситуации и умения отметить новую характеристику или ряд особенностей, составляющих новую комбинацию. А соперничество и твердые углы очень способствуют агрессивности в мире. Спецификой творческого подхода является не только осознание своих возможностей, но и вслед за этим видение самой ситуации, ее основного содержания и ключевых, ядерных элементов в новом свете. Творческий подход не означает замазывания существующих трудностей. Творческая личность обычно признает общественные ценности лишь в том случае, если они соответствуют ее собственным.

Творческий потенциал руководителя является совокупностью социокультурных и творческих характеристик его личности, выражающихся в готовности совершенствовать управленческую деятельность. Такой потенциал отличает наличие внутренних, обеспечивающих эту готовность, средств и методов. Сюда также включаются желание и возможность развивать свои интересы и представления, воспринимать и творчески воплощать уже существующие нестандартные подходы в управлении.

Наличие творческого потенциала связано со следующими основными параметрами: 1) творческой способностью генерировать и продуцировать новые представления и идеи, а главное – проектировать и

моделировать их в практических формах деятельности; 2) культурно-эстетической развитостью и образованностью, что предполагает интеллектуальную и эмоциональную развитость и высокий уровень культурной грамотности руководителя; 3) открытость личности новому.

Роль творчества в разрешении конфликта. Многие гениальные произведения искусства были созданы в период конфликта между внутренним и внешним миром, в момент душевного кризиса творца и являлись его эмоциональным выходом. Креативность может генерировать целый ряд конфликтов. Креативность порождает напряжение, которое побуждает поиск. Состояние креативности – это состояние открытости как для своего внутреннего опыта (то, что происходит внутри), так и для внешнего. Обогащение личности происходит в процессе принятия этого многообразия.

Факторы, способствующие быстрому нахождению творческого решения конфликтной проблемы:

1. Если в прошлом определенный способ решения человеком некоторых задач оказался достаточно успешным, то это обстоятельство побуждает его и в дальнейшем придерживаться данного способа решения. При встрече с новой задачей человек стремится применить данный способ в первую очередь.

2. Чем больше усилия было потрачено на то, чтобы найти и применить на практике новый способ решения задач, тем вероятнее обращение к нему в будущем. Психологические затраты на обнаружение некоторого нового способа решения пропорциональны стремлению использовать его как можно чаще на практике.

3. Возникновение стереотипа мышления, который в силу указанных выше условий мешает человеку отказаться от прежнего и искать новый, более подходящий путь решения задачи. Один из способов преодоления такого сложившегося стереотипа состоит в том, чтобы на некоторое время вообще прекратить попытки решения задачи, а затем вернуться к ней, с твердой установкой пробовать для поиска решения только новые пути.

4. Интеллектуальные способности человека, как правило, страдают от частых неудач, и боязнь очередной неудачи начинает автоматически возникать при встрече с новой задачей. Она побуждает защитные реакции, которые мешают творческому мышлению, обычно связанному с риском для собственного Я. В итоге человек теряет веру в себя, у него накапливаются отрицательные эмоции, которые мешают ему думать творчески. Чувство успеха для усиления интеллектуальных потенций людей столь же необходимо, как и ощущение правиль-

ности какого-либо движения для его усвоения. Творческое решение управленческих задач зависит в конечном счете от всех элементов конкретной ситуации: от особенностей подчиненного, от эмоционального состояния руководителя, от морально-психологической атмосферы и т. п. Поэтому успех возможен только там и тогда, где и когда проблема как ядро управленческой ситуации решается комплексно.

5. Максимум эффективности в решении интеллектуальных задач достигается при оптимальной мотивации и соответствующем уровне эмоционального возбуждения. Этот уровень для каждого человека глубоко индивидуален.

6. Чем больше знаний имеет человек, тем разнообразнее будет его подход к решению творческих задач. Однако соответствующие знания должны быть разнонаправленными, так как они обладают способностью ориентировать мышление на различные подходы к решению.

Таким образом, факторы выступают обстоятельствами, под воздействием которых что-то происходит, а условия либо ослабляют, либо усиливают воздействие фактора.

Творческое разрешение управленческой ситуации можно рассмотреть с четырех точек зрения: продукта; процесса; условий (способствующих или препятствующих творчеству); творческой личности. Творческое решение означает и преодоление противоречий. Причем речь идет не только об общем противоречии, состоящем в том, что решение требует знаний, которыми работник еще не располагает, а о противоречиях в содержании знаний, которые вначале кажутся совершенно несовместимыми.

Какое же решение можно считать творческим? Существует несколько требований к нему:

- Адекватность решения задачи.
- Осуществление в решении самостоятельной идеи.
- Новизна, оригинальность и реализуемость решения.
- Доработанность в решении важнейших его последствий.
- Целесообразность, изящество и красота решения.

Творческое решение зачастую меняет существующие методы, реже – традиции, еще реже – основные принципы, и совсем редко – взгляд людей на мир. Но все-таки иногда очень многое и всегда – не бесполезно, поскольку привносит в управляемый процесс нечто новое.

Условия, способствующие быстрому нахождению творческого решения:

1. Если в прошлом определенный способ решения человеком некоторых задач оказался достаточно успешным, то это обстоятельство

побуждает его и в дальнейшем придерживаться данного способа решения. При встрече с новой задачей человек стремится применить его в первую очередь.

2. Чем больше усилий было потрачено на то, чтобы найти и применить на практике новый способ решения задач, тем вероятнее обращение к нему в будущем. Психологические затраты на обнаружение некоторого нового способа решения пропорциональны стремлению использовать его как можно чаще на практике.

3. Возникновение стереотипа мышления, который в силу указанных выше условий мешает человеку отказаться от прежнего и искать новый, более подходящий путь решения задачи. Один из способов преодоления такого сложившегося стереотипа состоит в том, чтобы на некоторое время вообще прекратить попытки решения задачи, а затем вернуться к ней, с твердой установкой пробовать для поиска решения только новые пути.

4. Интеллектуальные способности человека, как правило, страдают от частых неудач, и боязнь очередной неудачи начинает автоматически возникать при встрече с новой задачей. Она побуждает защитные реакции, которые мешают творческому мышлению, обычно связанному с риском для собственного «Я». В итоге человек теряет веру в себя, у него накапливаются отрицательные эмоции, которые мешают ему думать творчески. Чувство успеха для усиления интеллектуальных потенций людей столь же необходимо как и ощущение правильности какого-либо движения для его усвоения. Творческое решение управленческих задач зависит в конечном счете от всех элементов конкретной ситуации: от особенностей подчиненного, от эмоционального состояния руководителя, от морально-психологической атмосферы и т. п. Поэтому успех возможен только там и тогда, где и когда проблема как ядро управленческой ситуации решается комплексно.

5. Максимум эффективности в решении интеллектуальных задач достигается при оптимальной мотивации и соответствующем уровне эмоционального возбуждения. Этот уровень для каждого человека глубоко индивидуален.

6. Чем больше знаний имеет человек, тем разнообразнее будет его подход к решению творческих задач. Однако соответствующие знания должны быть разнонаправленными, так как они обладают способностью ориентировать мышление на различные подходы к решению.

У творческих мыслящих и действующих руководителей нередко удивительным образом соединяются зрелость мышления, глубокие

знания, разнообразные способности, умения и навыки и своеобразные непосредственные, «детские» черты во взглядах на окружающую действительность, в поведении и поступках.

Показатели творческого решения: умение увидеть в конкретной ситуации проблему и оформить ее в виде управленческой задачи; вариативность способов решения профессиональной задачи. Клиповое, фрагментарное сознание характеризуется отсутствием личностной составляющей. Чем ярче личность руководителя, тем значительнее его творчество и тем ярче оно проявляется. Творчество администраторов выражается в умении создать коллектив и вдохновить его членов, поскольку успешным сотрудником является тот, кто видит не проблемы, а возможности и новые перспективы.

Диалогическое мышление как средство реализации творческого потенциала в управлении конфликтом. Внутренняя дискуссия является подлинной шкалой диалогического мышления. Поэтому так важно фиксировать все вопросы, проносящиеся в нашем сознании, ибо они составляют наш творческий потенциал: они несут сомнение в устоявшемся порядке вещей, в них заключены возможности новых решений (Емельянов, 1990, с. 327). Набор из шести вопросов, обращенных к нашей поисковой активности на стадии подготовки к действию, связывает жизненную реальность с нашим переживанием этой реальности. Вопросы призваны прояснить: 1) факты; 2) наши чувства; 3) наши желания; 4) препятствия; 5) время действий; 6) средства (Емельянов, 1990, с. 329).

Внутренний диалог имеет большое преимущество по сравнению с внешним: он сам продуцирует свои собственные вопросы, предшествующие действию. В результате внешний диалог приобретает определенность, межличностное поведение станет более уверенным и последовательным. Чтобы избавиться от своей закоренелости в абстракциях, нужно научиться спрашивать; это также залог развития собственного интеллекта. Вопросительная установка – это средство находить новое в том, что становится рутинным. Размышлять над повседневными вопросами и отвечать на них себе и другим – означает проникновение в реальную жизнь, ее принятие и обретение способности развиваться вместе с нею, находить в подчиненных то, чему можно научиться.

Убеждающая сила вопроса проявляется как во внутреннем диалоге, так и при обращении его к собеседнику. Давно замечено, что для поддержания беседы лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Еще античная риторика знала 7 классических вопросов, способ-

ных упорядочить пестроту внутреннего диалога. Последовательный ряд, состоящий из вопросов «что? кто? где? какими средствами? почему? как? когда?» позволяет схватить проблемную ситуацию для ее вербально-логического анализа. По мысли М.М. Бахтина, человеку удобнее иметь дело со сговорчивым двойником (т. е. самому отвечать на вопросы, адресованные другому), чем со строптивым собеседником, т. е. реальным другим (Бахтин, 1979). Чужие сознания нельзя созерцать, анализировать, определять как объекты, вещи. С ними можно только диалогически общаться (Бахтин, 1979, с. 363).

Власть, опирающаяся на информационное неравенство, в психологическом смысле оказывается наиболее утонченной. Опасения руководителя задать вопрос, обнаруживающий недостаточную информированность, успешно эксплуатируются обладателями истины. Авторитарные управленческие отношения обычно обуславливают тугоподвижность внутреннего диалога и собственно догматичное мышление.

Функции внутреннего диалога: 1. Регуляторная: а) изменение смысла решаемой задачи; б) организация многопрограммного поведения; в) образование новых форм мышления; д) внутренний диалог – обязательный компонент мышления. 2. Когнитивная: а) коррекция присущего человеку исходного понимания; б) рефлексия собственной деятельности; в) логизация; г) актуализация, включение точки зрения субъекта. 3. Коммуникативная а) ориентация на общение с партнером; б) принятие партнера без оценок, без ранжирования. В целом диалогичность мышления – это умение общаться с собой, это умение спорить с собой.

Таким образом, в основе управления конфликтом лежит деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта. Кризис в конфликте – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе). Слово «кризис» греческого происхождения и в переводе означает «момент принятия решения». Кризис – это развилка на дороге: успех или неудача. Кризис характеризует резкое нарастание остроты конфликта до такой степени, за которой наступает перелом ситуации: либо стороны отступают, либо прибегают к силе. Чрезмерное давление обстоятельств парализует способность к творческому мышлению. В кризисной обстановке

под давлением обстоятельств руководитель порой способен чему-то быстро научиться, но едва ли сможет овладеть тонкостями мастерства. Следовательно, в целях более эффективной актуализации творческого потенциала руководителя важно заблаговременно, т. е. задолго до возникновения кризисных состояний обеспечивать психологические основы творческого управления конфликтом. В связи с этим представляется перспективным создание соответствующих образовательных (в том числе и тренинговых) программ.

Правила создания ситуации психологической безопасности на видеотренинге: 1. Не подходить к обучаемому с готовой схемой. Важна готовность пересматривать свою схему, если она все-таки возникла. 2. Создавать условия, адекватные закономерностям перевода внешних ценностей во внутренние (например, позитивное педагогическое оценивание переходит во внутреннее оценивание обучаемым своих стараний и полученных результатов).

Без ситуации успеха неизбежен разрыв между знаниями и действиями, между академическим развитием личности обучаемого и его позитивным личностным развитием; между знаниями о внешних закономерностях и знаниями о внутренних закономерностях профессионального развития.

Ситуации успеха создаются тренером и путем поощрения промежуточных действий обучаемого, то есть путем специального подбадривания его на новые усилия. Важную роль в создании ситуации успеха играет обеспечение благоприятной морально-психологической атмосферы в ходе выполнения тех или иных учебных заданий. Доброжелательный микроклимат во время тренинга снижает чувство неуверенности и боязни. Состояние тревожности при этом сменяется состоянием уверенности. Осуществляется смена приоритетов с целенаправленного и непосредственного формирования личности на конструирование образовательной среды. «Сегодня мы вместе, а завтра – он сам», тем самым происходит постепенное повышение трудности заданий.

Суть образовательной среды в том, чтобы она создавала условия, необходимые для удовлетворения потребностей участников педагогического процесса. Целью становится развитие сознания. Для этого нужно привести структуру образовательной среды в соответствие со структурой психики, которая по своему содержанию динамична, противоречива, поскольку формируется не в тепличных условиях. Особую ценность приобретает противостояние манипулятивным воздействиям.

Манипулятивная стратегия воздействия вызывает существенные субъективные изменения индивида. Реализуется эта стратегия глав-

ным образом с помощью приемов подсознательного стимулирования (субсенсорные и маргинальные воздействия), действующих в обход психического контроля, а также с помощью маскировочных и конверсионных техник, блокирующих или разрушающих систему психологических защит, выстраивая взамен новую модель мира. Следовательно, манипуляция – скрытое навязывание другому своих намерений, не соответствующих его интересам.

Как вести себя, если вы столкнулись с человеком-«манипулятором»? Как стать актуализатором?

Актуализатор воспринимает жизнь как процесс роста, и те или иные поражения или неудачи воспринимает философски, спокойно, как временные трудности, анализируя которые можно извлечь ценные для себя уроки. Он может ошибаться, но способен исправить свои ошибки, готов оказать помощь когда нужно и способен к совместной творческой работе.

Принципы творческого отношения к конфликту:

- Умение отличать главное от второстепенного.
- Внутреннее спокойствие.
- Эмоциональная устойчивость.
- Знание меры воздействия на событие.
- Готовность к любым неожиданным событиям.
- Умение подходить к проблеме с разных, порой неожиданных точек зрения.
- Восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы ее видеть.
- Стремление к выходу за рамки проблемной ситуации.
- Наблюдательность, дальновидность.
- Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего.

Гибкое напряжение полюсов – основа творческого подхода к разрешению конфликтов. А застревание на одной лишь точке между полюсами приводит к стереотипизации, т. е. шаблонному, фиксированному способу реагирования на конфликт.

Таким образом, творческое управление конфликтной ситуации можно рассмотреть с четырех точек зрения: продукта, процесса, условий (способствующих или препятствующих творчеству), творческой личности, обладающей высоким уровнем конфликтной компетентности. Творческое управление означает и преодоление противоречий. Причем речь идет не только об общем противоречии, состоящем в том,

что решение требует знаний, которыми профессионал еще не располагает, а о противоречиях в содержании знаний, которые вначале кажутся совершенно несовместимыми.