

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

# **ПСИХОЛОГИЯ КОНСТРУКТИВНОЙ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ**

МОНОГРАФИЯ

Ярославль  
2013

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (Проект № 13-06-00707а)

**Рецензенты:**

**Знаков Виктор Владимирович** – доктор психологических наук, профессор,  
главный научный сотрудник Института психологии  
**Прохоров Александр Огтябринович** – доктор психологических наук, профессор,  
заведующий кафедрой общей психологии Казанского (Приволжского)  
федерального университета

**Авторский коллектив:**

Н.В. Гришина, А.В. Карпов, В.И. Панов, М.М. Кашапов, В.В. Козлов, Н.И. Коршунов,  
М.В. Башкин, И.В. Серафимович, А.В. Лейбина, А.С. Кашапов, А.М. Воскресенский,  
Н.В. Язьева, Ю.С. Филатова, А.В. Никольская, Ю.Ю. Долганова, О.В. Предыбайло

**К 86** Психология конструктивной конфликтности личности. Монография / Под ред.  
проф. А.В. Карпова, проф. М.М. Кашапова. – Ярославль: ИПК «Индиго», 2013. –  
336 с.

ISBN 978-5-91722-155-7

В монографии обсуждаются концептуальные и практические аспекты психологии конструктивной конфликтности личности. Психологические компоненты конструктивной конфликтности личности исследовались на основе комплексного – теоретического и прикладного – подхода. В монографии представлено методологическое обоснование структурно-динамических характеристик конструктивной конфликтности, обозначена роль конструктивной регуляции поведения субъекта в условиях учебной и профессиональной (педагогической, консультативной, спортивной, врачебной) деятельности. Установлены механизмы и функции компонентов конструктивной конфликтности и в деятельности профессионала на разных уровнях ее функционирования (ситуативном и надситуативном). Описаны особенности творческого поведения в конфликтных ситуациях. Обосновано, что конструктивная конфликтность рождается во взаимодействии.

Монография адресована студентам, практикующим и руководящим работникам, ученым и всем интересующимся современными проблемами психологии личности и конфликтологии.

© А.В. Карпов, М.М. Кашапов, 2013  
© ИПК «Индиго». Издательство, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
<b>РАЗДЕЛ I.</b> <b>Теоретические и методологические</b> <b>основы исследования конструктивной конфликтности .....</b>	<b>11</b>
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
<b>РАЗДЕЛ II.</b> <b>Прикладные аспекты психологии конструктивной</b> <b>конфликтности личности .....</b>	<b>84</b>
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 III.**

#### **Методики психодиагностики компонентов**

**конструктивной конфликтности .....269**

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

**Литература .....304**

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

**Сведения об авторах и аннотации  
на русском и английском языках .....318**

рассматривается как определенная способность, позволяющая человеку быть успешным в конфликтных ситуациях и переводить любое столкновение в конструктивное русло. Представлены положительные и отрицательные стимулы влияющие на ее развитие, а также возможные критерии оценки сформированности данной способности.

**В главе 2.8. «Специфика обучения конструктивному поведению в конфликте в домах-интернатах»** (Ю.Ю. Долганова) рассматривается общее понятие конструктивного поведения в конфликтных ситуациях, а также возможность применения навыков продуктивного конфликтного поведения в работе коллектива школы-интерната. Особое внимание уделяется роли психологической службы школы-интерната в организации процесса обучения продуктивному поведению в конфликтах, рассматриваются и оцениваются с точки зрения эффективности применения различные методы обучения.

**Глава 2.9. «Конструктивная конфликтность личности как основа управления конфликтом»** (А.С. Кашапов) посвящена описанию психологических характеристик управления конфликтом (цель, процесс, сущность, функции, условия, типы, стратегии, стили). Определены компоненты готовности к управлению конфликтом. Обосновано, каким образом учет принципов управления конфликтами способствует более гибкому поведению в условиях конфликтного взаимодействия. Творческий потенциал в управлении конфликтом раскрыт посредством анализа факторов, способствующих быстрому нахождению оригинального решения конфликтной проблемы. Особое внимание обращено на рассмотрение конструктивной конфликтности как основы управления конфликтом. Представлено описание первоПСИпосвята как средства обучения управлению конфликтом.

**В разделе III «Методики психодиагностики компонентов конструктивной конфликтности»** представлены авторские методики: 3.1. Методика на определение уровня прогнозирования в проблемных (конфликтных) ситуациях (Серафимович И.В., Кашапов М.М.); 3.2. Опросник «Диагностика ведущего типа реагирования» (Кашапов М.М., Киселева Т.Г.); 3.3. Методика на определение уровня абнотивности (Адушева Ю.А., Кашапов М.М.).

## РАЗДЕЛ I

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНОЙ КОНФЛИКТНОСТИ

#### Глава 1.1.

#### Изменения в научном дискурсе конфликта: к понятию конструктивной конфликтности

Конфликты играют столь значимую роль в жизни общества и отдельного человека, что они привлекают неизменное внимание ученых и практиков. В то же время трудно найти еще какое-то социальное и психологическое явление, отношение к которому так менялось бы в истории науки и было напрямую связано с изменениями социальной реальности.

Вечной мечтой человечества было построение социального мира, свободного от конфликтов. Как известно, эти надежды нашли отражение в ранних представлениях социальных наук, в частности в «теории равновесия» – функциональной модели, описывающей относительно стабильное и интегрированное устройство общества. В соответствии с данной моделью социальная система описывается как внутренне согласованная, а конфликты оцениваются как патология, аномалия в функционировании общества.

Однако реалии социальной жизни слишком очевидно расходятся с этими представлениями. Постепенно становится все более явным, что не единодушие и всеобщая солидарность характеризуют современное общество, но скорее для его существования типичны конфликты как столкновение ценностей и культур. На смену «равновесной» приходит «конфликтная» объяснительная модель функционирования общества.

Изменения в научном дискурсе конфликта были связаны с интеллектуальным влиянием ряда выдающихся ученых прошлого, среди которых обычно упоминают Ч. Дарвина, идеи которого повлияли на возникновение социал-дарвинизма, рассматривавшего конфликт (борьбу) как основную форму социального взаимодействия, и К. Маркса с его теорией классовой борьбы в обществе. Психологи добавляют к этому перечню З. Фрейда, описавшего конфликтную природу человеческой личности. Именно благодаря влиянию их идей конфликт утрачивает

статус патологии и аномалии и переводится в разряд «нормальных явлений», что ставит вопрос о функциях конфликта.

Приоритет в попытках осмысления позитивных функций конфликта в жизни общества принадлежит Г. Зиммелю, обосновавшему тезис о том, что конфликт может приводить к социальной интеграции и усиливать социальную солидарность. Конфликт, как считал Зиммель, не всегда и не обязательно приводит к разрушениям; напротив, он может выполнять важнейшие функции сохранения социальных отношений и социальных систем. Зиммелем сформулирован ряд положений, связанных с функциями конфликта, касающихся участвующих в конфликте сторон, а также социального целого, в рамках которого развивается конфликт.

Идеи Зиммеля оказали огромное влияние на американскую социологию конфликта и прежде всего работы Л. Козера, ставшего продолжателем идей Зиммеля о позитивных функциях конфликтов. Считается, что его работа «Функции социального конфликта» (1956) сыграла историческую роль в оформлении и судьбах конфликтологии. Социальные ученые начинают развивать идеи позитивного потенциала конфликтов и их роли в стимулировании изменений, структурировании и оформлении групповых процессов и образований, разрядке напряженности, сближении партнеров, а также в предотвращении более сильных конфликтов.

Таким образом, в социальных науках происходит переход от отношения к конфликтам как некоей аномалии, в соответствии с чем идеальный социальный мир должен быть лишен конфликтов, к пониманию конфликтов как неизбежной составляющей функционирования социальных систем и поиску их позитивных возможностей. К 80-м годам «конфликтная теория мысли более не существует. Ее оригинальная аргументация принята: все социологические теории должны сказать что-нибудь о вездесущности конфликта в социальной жизни» (The International Encyclopedia of Sociology, 1984, p. 62).

Однако энтузиазм, связанный с описанием потенциальных интегративных функций конфликта, похоже, начинает постепенно угасать. Идеи позитивного потенциала социальных конфликтов начинают уступать перед их деструктивными последствиями.

Разрушительные конфликты XX века со всей остротой ставят проблему устранения насилия и усиления социального согласия. Становится очевидной задача более глубокого исследования конфликтов, выявления условий, факторов, механизмов их конструктивного развития.

Немалую роль в изменении «конфликтного мышления» и научного дискурса конфликтов сыграли изменения социальной реальности, прежде всего процессы глобализации, ведущие к взаимопроникновению культур и их смешению и, как следствие, к усилению социального разнообразия. Это вызвало к жизни как обострение уже существовавших противоречий, так и появление новых проблем. Актуальной становится тема толерантности, поиск диалога культур, возможность сосуществования в условиях разнообразия (Солдатова Г.У., Нестик Т.А., 2011).

В психологической науке и практике проблемы гармонии и напряжения, конфликта и согласия, имеющие основополагающее значение для феноменологии внутреннего мира человека и мира его отношений с людьми, являются частью более общей проблемы психологического благополучия человека. В свою очередь тематика психологического благополучия представляет собой фундаментальную проблему психологической науки и практики, ибо в конечном счете именно решение задач психологического благополучия человека является главной целью психологии.

Фундаментальная значимость этой тематики определяет то, что практически все основные подходы психологии в явной или неявной форме обращаются к данной проблеме.

За столетие развития идей в этой области ее представления претерпели значительные изменения.

Обратимся к описанию изменений представлений психологии о внутренних конфликтах человека.

В классическом психоанализе главной целью практической работы было освобождение человека от *любых* проблем, порождающих трудности и переживания.

Как свидетельствует К. Хорни, для подхода Фрейда было характерно то, что «главным образом он интересовался устранением невротических симптомов; изменения в личности его интересовали лишь в той мере, в какой они гарантировали полное устранение симптомов». Таким образом, заключает Хорни, «цель Фрейда можно сформулировать через отрицание: достижение «свободы от...» (Хорни К., 1993, с. 234–235). Данное представление вытекает из принципа гомеостаза, лежащего, по мнению Фрейда, в основе устройства человеческой личности, в соответствии с которым человеком движет – в качестве основной мотивации – «прежде всего (или исключительно) необходимость уменьшения напряжения и сохранения состояния внутреннего равновесия» (Хьелл Л., Зиглер Д., 1997, с. 48).

Логичным следствием позиции Фрейда «свободы от» становится ориентация на «беспроблемность» человеческого существования. Именно отсутствие проблем является – в рамках парадигмы классической психологии – критерием психологического благополучия человека. На протяжении всей своей жизни человек в соответствии с психоаналитическим пониманием его природы постоянно стремится к ослаблению, уменьшению конфликта, а наличие у него проблем свидетельствует о его неблагополучии. Как пишет об этом А. Маслоу, «классический подход к личностным проблемам рассматривает их как проблемы в негативном смысле. Борьба, конфликт, вина, неспокойная совесть, тревога, депрессия, фрустрация, напряжение, стыд, самонаказание, чувство подавленности и бесплезности – все они являются причиной психической боли, нарушают эффективность человеческой деятельности и не поддаются контролю. Поэтому их автоматически заносит в разряд болезни, считают их нежелательными и требующими как можно более быстрого удаления» (Маслоу А., 2002, с. 18–19); достаточно вспомнить известное высказывание Фрейда: «Когда кто-то спрашивает о смысле или ценности жизни – он болен».

В ранних психологических подходах, таким образом, идеалом человеческого существования являлась «беспроблемность», а психологическое благополучие человека связывалось с приспособительными формами поведения. «Приспособительная» идея в свою очередь была вполне созвучна своему времени и имела свои основания в социальных представлениях того времени, касающихся идеалов человеческого существования.

Отношение к психологическим проблемам человека и, соответственно, понимание его психологического благополучия меняются с возникновением идей, объединенных так называемой «гуманистической» парадигмой. Исходя из убеждения, что «приспособление не является необходимым синонимом психологическому здоровью» (там же, с. 171), гуманистические психологи утверждают понимание психологического благополучия через развитие и реализацию потенциала человеческой личности. Именно благодаря их усилиям переживаемые конфликты и кризисы перестают рассматриваться как симптом неблагополучия человека, но интерпретируются как возможное следствие трудностей самореализации. Как пишет Р. Мэй, «предельная целостность человеческой личности не только невозможна, но и нежелательна... Личность динамична, а не статична, ее стихия – творчество, а не прозябание. Наша цель – новое, конструктивное перераспределение

напряжений, а не абсолютная гармония. Полное устранение конфликтов приведет к застою; нашей задачей является **превращение деструктивных конфликтов в конструктивные**» (Мэй Р., 1994, с. 30).

Современная психология в трактовке психологического благополучия начинает переходить от формата глубинной, интраперсональной феноменологии ко все большей связи благополучия человека с его открытостью и самореализацией в окружающем мире и далее прямого соотношения психологического благополучия человека с общим контекстом жизненного благополучия.

В рамках экзистенциального подхода переживание человеком экзистенциальных проблем рассматривается как необходимое условие подлинности его существования. Изменения социальной реальности, инициирующие «вызовы» и провоцирующие критические ситуации в жизни человека, необходимость постоянных «ответов» со стороны человека привели к более внимательному и глубокому отношению и пониманию природы критических ситуаций и их роли в жизни человека. В психологии начинают развиваться идеи позитивных для личности последствий пережитых событий, которые могут быть связаны как с личностными изменениями, развитием личности, ее «усилением», так и с тем, что экзистенциальные кризисы усиливают ценность жизни.

Кризис надежды и поиски смысла, сложные отношения между индивидами и социальными системами, вечные вопросы ответственности за свои действия - эти вызовы описываются в терминах существенных напряжений, которые они включают в себя, и диалектического развития, которое они делают возможным. Диалектика относится к взаимодействию противоположностей, и этот процесс может приводить к изменениям в контекстах, в которые они включены (M. Mahoney, S. Mahoney, 2001, p. 660). Более того, конструктивные способы внутренней работы с экзистенциальными проблемами рассматриваются как атрибут психологической зрелости и психологического благополучия человека. Для современных психологов «внутренняя напряженность личности свидетельствует о непрерывной работе духовного начала» (Мэй, 1994, с. 34). Таким образом, за столетие представления психологии о внутреннем мире человека прошли эволюцию от ориентации на беспроблемность как его оптимальное состояние до того, что М. и S. Mahoney, авторы упомянутой статьи, называют «жить в сущностных напряжениях».

Схожие изменения происходят в области представлений о конфликтах в отношениях между людьми.

Психология, в частности социальная психология, будучи наукой о закономерностях общения людей, постоянно обращается к фундаментальным вопросам об отношениях индивида и общества, о месте человека в мире, о поисках согласия и гармонии. Начиная с самых первых работ, в которых человек наделялся либо «социальными инстинктами», обеспечивающими стремление к сотрудничеству и солидарности с другими людьми, либо, напротив, «асоциальными», связанными с потребностью во власти и эгоистическими наклонностями, психологи занимались поиском основ согласия и вражды, сотрудничества и борьбы между людьми. По мере развития прикладных областей психологии, связанных с проблематикой отношений между людьми, психологам приходится осмысливать конфликтные явления и искать способы работы с ними.

Первоначальные установки психологов на достижение согласия и социального мира через устранение конфликтов и проблем в отношениях людей начинают сменяться более реалистичными и дифференцированными подходами.

Меняется и само понимание конфликта. Едва ли не первое упоминание понятия «конструктивный конфликт» относится к далеким 40-м годам прошлого века и принадлежит американской исследовательнице М.П. Фоллет. Суть ее представлений, изложенных в эссе с тем же названием – «Конструктивный конфликт», сводится к следующему. Сам по себе конфликт как факт различия мнений, интересов, стремлений людей не может быть ни плох, ни хорош. Поскольку конфликта не избежать, его надо использовать. Особый интерес представляет интегративный способ решения конфликтов, удовлетворяющий интересам обеих сторон. Именно благодаря интеграции может быть создано нечто новое и ценное (Follet M., 1942, p. 194 и далее). Тем самым утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием организации (Фоллет пишет прежде всего о конфликтах в организации). Впрочем, следует признать, что идеи Фоллет не получили широкой поддержки в те времена по разным причинам, в том числе исторического характера, и действительно новые подходы к пониманию конфликтов и работе с ними приходятся на более позднее время.

Постепенно развитие идей и исследований в области конфликтной проблематики позволяет ученым перейти от «объяснения» конфликтов к практике управления ими.

Признание неправомерности однозначно негативного отношения к конфликтам и стремления избежать их не отменяет того, что конфликты могут оказывать деструктивное влияние на человеческие отношения, что определяет необходимость их регулирования.

Для последних десятилетий XX века приоритетными в области изучения конфликтов были следующие направления исследований: (1) выявление условий деструктивного и конструктивного развития конфликтов; (2) поиск наиболее эффективных стратегий и тактик поведения в конфликте; (3) выявление факторов, способствующих достижению соглашений и разрешению конфликтов.

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер (Constructive Conflict Management, 1994).

Вытекающие из данного представления ключевые идеи современного подхода к пониманию конфликтов и работе с ними сводятся к следующему: конфликт поддается регулированию; необходимость управления конфликтами связана с их потенциальными деструктивными следствиями; выигрышно-проигрышный подход к разрешению конфликтов малопродуктивен и часто не соответствует действительной природе множества конфликтов; огромное значение для работы с конфликтами имеют процессы коммуникации, развиваемые участниками конфликта и его «решателями»; наиболее перспективными для разрешения конфликтов считаются переговорные процедуры, в том числе с участием третьей стороны (Гришина Н.В., 2008, с. 332).

Исследователи начинают активно разрабатывать идеи, связанные с поиском факторов, определяющих конструктивное или деструктивное развитие конфликтных ситуаций. Значительную роль в формировании представлений в этой области сыграли работы М. Дойча, автора многочисленных, в том числе экспериментальных, исследований, посвященных поведению людей в ситуации конфликта. Основное внимание в его исследованиях уделялось сравнительному анализу кооперативной и конкурентной системы взаимосвязей, при этом Дойчем и другими учеными, работающими в той же парадигме, устойчиво подтверждается преимущество кооперации над конкуренцией: конкурентные отношения, по их мнению, способствуют усилению конфликта, интенсифицируют эмоциональную вовлеченность членов группы в конфликт, усиливают его значение для участников и т. д.

Тем самым в парадигме изучения конфликтов были сформированы устойчивые представления о преимуществе отношений кооперации и согласия и негативном потенциале конкуренции, порождающем деструктивные следствия для отношений и совместной деятельности людей.

Разделяемые обыденным сознанием представления о неоспоримой ценности согласия, однако, периодически подвергаются сомнению благодаря работам психологов.

Неоднозначность оценки конкуренции достаточно давно отмечалась и отечественными психологами. Так, еще Б.Ф. Ломов в свое время писал, что в совместной деятельности «соперничество (сотрудничество) играет роль своеобразного «катализатора» развития способности» (Ломов, 1984, с. 325).

Большой резонанс в свое время получили исследования феномена группового единомыслия (groupthink), убедительно продемонстрировавшие, как стремление группы к единодушию и групповому согласию порождает «единомыслие», следствием которого становится ухудшение качества принимаемых группой решений, иногда приводящее к трагическим ошибкам (см., например, Тейлор и др., 2004, с. 466–469).

Не меньшее значение для изменения существующих представлений о конфликтах имеют исследования С. Московичи, посвященные влиянию меньшинства в группах. Обсуждая актуальную тему инноваций, он отмечает две возможности: «сверху вниз» как более традиционный путь их распространения и «снизу вверх» как следствие влияния меньшинства, способного оказать влияние на большинство, выступая против него. Инновационная роль меньшинства состоит в том, что «меньшинства, которые сознательно встречают конфликт или даже ищут его, бросая вызов доминирующему мнению и социальному консенсусу, могут побудить большинство изменить свою точку зрения для установления нового консенсуса» (С. Московичи, 2007, с. 96).

Аргументы в пользу неочевидности преимуществ согласия и кооперации и необходимости поиска других подходов начинают появляться и в практической работе.

Конфликтологи «первой волны», 50–60-х годов прошлого века, были ориентированы исключительно на разрешение конфликтов, в основе которого изменение установок людей, приводящее к окончанию конфликта. Изменение установок, однако, зачастую оказывается более сложным делом, чем это казалось ранее. Именно это, возможно, и привело к некоторому сдвигу в усилиях конфликтологов с изменения установок на работу с поведением. Наряду с базовым представлением о разрешении конфликта появляется понятие соглашения в конфликте, относящееся к изменению поведения. Именно это, по мнению Дж. Рубина, влиятельного авторитета в области конфликтной проблематики,

привело к развитию практики переговоров, в ходе которых обычно и достигаются соглашения относительно изменения поведения сторон (Rubin J., 1989).

В контексте рассматриваемой темы важно подчеркнуть: Дж. Рубин считает, что для достижения соглашения в конфликте не обязательны кооперация или конкуренция участников, но вполне может использоваться то, что в литературе по конфликтологии часто называется «индивидуалистической ориентацией»: ориентация на достижение своих целей и понимание того, что другой также придерживается подобной стратегии, и попытки соединить усилия в реализации собственных интересов. Дж. Рубин называет это не чистым индивидуализмом и не кооперацией, а скорее сплавом того и другого. Так в конфликтологии начинают появляться понятия, размывающие неизменную оппозицию «кооперация – конкуренция».

Сходные процессы идут в смежных областях, поскольку понятие конфликта принадлежит многим областям. Так, в экономических науках появляется понятие «конкурентное сотрудничество» (coopetition), описывающее новую реальность: стратегическое сотрудничество конкурирующих структур (Солдатова Г.У., Нестик Т.А., 2011, с. 17).

Отечественный исследователь А.Г. Шмелев на основе анализа политической и экономической ситуации в России и осмысления понятия конкуренции развивает понятие продуктивной конкуренции. Анализируя российскую реальность (речь идет о 90-х годах прошлого века), Шмелев пишет о необходимости формирования у людей устойчивой «конкурентно-созидательной мотивации», в которой должны быть сбалансированы интересы личности и общественного благосостояния.

Центральным понятием концепции А.Г. Шмелева является понятие «продуктивная партнерская конкуренция». Трудности в изменении сознания людей связаны – в данной сфере – с негативными установками в отношении конкуренции, сформированными идеологией прошлого. Понятие конкуренции трактуется автором предельно широко: как все возможные формы состязательного взаимодействия не только в процессе деятельности, но и в любых других видах взаимодействия вплоть до межличностного и семейного. При этом «продуктивная конкуренция – это такой частный случай конкурентного взаимодействия, когда оно приводит к обогащению среды и росту собственного потенциала не только у победителей, но и у значительной части участников конкуренции» (Шмелев А.Г., 1997, с. 10).



Анализ возможных видов конкуренции и соотношения данного понятия с понятиями сотрудничества, соперничества, конфронтации и т. д. привел А.Г. Шмелева к следующему выводу: «Между кооперацией и конфронтацией существует множество разновидностей относительно «мягкой конкуренции», которая очень часто, как это показал исторический опыт, оказывается более продуктивной, чем кооперация» (там же, с. 16). При этом «принятие конкуренции – это социально-продуктивная модель поведения, при которой конкуренция добро-вольно осмысливается человеком как партнерская, то есть конкурент не уничтожается как конкурент, а сохраняет свой потенциал и продолжает оказывать конкуренцию» (там же, с. 20).

А.Г. Шмелев описывает параметры продуктивной конкуренции, которые суммируются им следующим образом: «Продуктивная партнерская конкуренция – это конкуренция, которая имеет следующие свойства (удовлетворяет следующим условиям): неантагонистическая (гуманная), нерепрессивная (оптимально наградная), паритетная, управляемая (и лучше – самоуправляемая), независимая (судьи только оценивают результат, но не могут на него повлиять), явная, открытая, оптимально косвенная, детерминированная, оптимально сериальная, цикличная, честная, легальная, созидательная и справедливая» (там же, с. 47). Отмечается, что «перечисленные параметры обладают разным весом. Совершенно очевидно, что честность, гуманность, созидательность и справедливость имеют гораздо большее значение, чем такие частные, фактически процедурные свойства, как косвенность, сериальность, цикличность. Кроме того, следует учесть, что указанные свойства между собой взаимосвязаны, и более важные из них влияют на менее важные» (там же).

Главный смысл своей концепции А.Г. Шмелев видит «в расширении того психологического пространства между вынужденной кооперацией и конфликтом, в котором конкуренция может происходить не только без вредных последствий для сторон, но и с пользой» (там же, с. 31). И хотя приведенные параметры продуктивной конкуренции, возможно, нуждаются в уточнении и операционализации, сама по себе эвристичность подхода, ориентированного на разработку альтернатив традиционным подходам к оценке кооперации и конфликта, не вызывает сомнений.

Следует отметить, что поиск новых понятий, преодолевающих традиционную оппозиционную формулируемых дилемм, характерен для современной гуманитарной науки.

Обычно дилемма означает «суждение, в котором предмету приписываются два противоречащих признака, исключающих возможность третьего»; в повседневном употреблении дилемма означает «обстоятельства, заставляющие принять одно из двух решений, выбор между которыми крайне затруднителен» (Новейший философский словарь, 1989, с. 218).

Эта бинарная оппозиционность довольно характерна для описания социального мира и жизненного мира человека, равно как и для обыденного сознания человека (например, Ю.М. Лотман отмечает, что «в основе внутренней организации элементов текста, как правило, лежит принцип бинарной семантической оппозиции: мир будет делиться на богатых и бедных, своих и чужих, правверных и непросвещенных, людей Природы и людей Общества, врагов и друзей» (Лотман Ю.М., 1998, с. 227).

Кажущаяся очевидность бинарной оппозиции не должна вводить в заблуждение. Следует отметить, что принцип бинарности подвергается критике современными философами (Гуревич П.С., 2009, с. 5). Тот же Лотман пишет о переходе от бинарных структур к тернарным, предполагающим продуктивный синтез противоположностей.

Хотелось бы особенно подчеркнуть, что речь идет не просто о концептуальных изменениях, но о «живой реальности», которая за этим стоит.

Так, еще А. Маслоу в своем описании самоактуализации как проявления личностной зрелости подметил эту «неоппозиционность» традиционных оппозиций: «На уровне самоактуализации разрешаются многие противоречия, оппозиции превращаются в неразрывное единство, а мышление через оперирование дихотомиями превращается в незрелое. Для самоактуализирующихся людей наличествует сильная тенденция к слиянию эгоизма и неэгоистичности в единую, высшую целостность. Работа превращается в игру, отдых и труд также ненамного отличаются друг от друга. Когда долг становится удовольствием и удовольствие пронизано чувством долга, теряется их оппозиционность, они становятся нераздельными. Высшая зрелость открывает в себе детские качества, и в здоровом ребенке мы обнаруживаем некоторые качества, присущие зрелому человеку, находящемуся на высоком уровне самоактуализации. Разорванность между внутренним и внешним, между самостью и всем остальным делается не столь яркой, менее выражена, и на высших уровнях развития они взаимопроницают друг в друга. «Дихотомизация» становится характеристикой низшего уровня личностного развития и психологического функционирования,

являясь одновременно причиной и эффектом психопатологии» (выделено мной – Н.Г.) (Маслоу А., 2002, с. 167). Таким образом, Маслоу, бинарность, «дихотомизация» является скорее отражением недостаточной зрелости личности, ее переход на более высокие уровни развития рождает новые решения.

К аналогичному выводу мы пришли при анализе экзистенциальных проблем, переживаемых человеком.

Экзистенциальные проблемы в силу того, что они ставят перед человеком задачу выбора, часто формулируются в виде дилемм. Например, Б. Якобсен описывает экзистенциальные проблемы в виде следующих *жизненных дилемм*: (1) «Счастье *vs* Стрдания»; (2) «Любовь *vs* Изолированность»; (3) «Несчастья *vs* Успешность»; (4) «Страх смерти *vs* Вовлеченность в жизнь»; (5) «Свободный выбор *vs* Обязательства жизненной реальности»; (6) «Смысл жизни *vs* Бессмысленность» (Jacobsen, Bo., 2007, p. 14–15). Однако каждый из полюсов существует, поскольку существует другой. Мы понимаем счастье через страдание, любовь через изолированность, а смысл жизни через бессмысленность.

«Дихотомизация» экзистенциальных проблем дает их плоское изображение, тогда как в действительности их биполярность создает напряжение, требующее «третьего» решения. Например, зависимость как характеристика человеческих отношений, по мнению психотерапевтов, является распространенной и болезненной психологической проблемой. Однако ее альтернативой не может быть независимость, так как она невозможна для любого человека, включенного в систему социальных отношений. Более того, фиксированность на ложной цели независимости может в свою очередь породить психологические проблемы у человека. «Третье решение», являющееся конструктивным ответом на экзистенциальную задачу выбора человеком своего способа отношений с окружающим миром, - это личностная автономия.

Таким образом, экзистенциальные проблемы человека – это проблемы скорее «трехмерного» пространства, конструктивное решение в котором находится не предпочтением или отказом от одного из очевидных выборов, но альтернативой, индивидуально выстраданной и пересматриваемой.

Обсуждение темы преодоления оппозиции традиционных описаний классической науки и нарастающей тенденции поиска «синтетических» понятий, лишенных противостояния несовместимости, но интегрирующих их позитивные возможности, позволяет перейти к теме конструктивной конфликтности.

Следует еще раз подчеркнуть, что речь идет не просто об изменении системы понятий или категорий, описывающих проблематику конфликтов, но об описании реальной феноменологии.

Много лет назад я проводила исследование, используя только что встреченный мною в западной литературе тест Томаса. Я опрашивала членов трудовых коллективов с просьбой указать на тех, кто, по их мнению, отличается способностью эффективно преодолевать возникающие в отношениях сложности и тех, кто, напротив, отличается трудностями в поведении, сложностями в общении. На основании таким образом построенного опроса были выделены те, кто, по общему мнению, отличался навыками конструктивного поведения в конфликтах, и те, кто обладал повышенной «конфликтностью» в отношениях.

Отсутствие опыта и каких-либо описаний в литературе привели меня к упрощенному видению проблемы: моя гипотеза состояла в том, что для лиц, которые позитивно оценивались в коллективе, характерна способность к избеганию конфликтов. Как и следовало ожидать, мои представления не подтвердились: их отличала от «конфликтных» не склонность к избеганию конфликтов, а преобладание навыков сотрудничества в конфликте. Это был мой первый собственный эмпирический опыт понимания того, что дело не в избегании конфликтов, а в их конструктивном разрешении.

Вместе с тем если придать конфликту статус амбивалентного явления, наделенного как конструктивным, так и деструктивным потенциалом, тогда логичным следствием данной позиции будет различие разных возможностей развития конфликта.

На основании своих исследований нами описаны три принципиальных сценария развития конфликта. Исходной точкой развития того или иного сценария является установка участников конфликтной ситуации – стремление к поиску взаимопонимания или ориентация на поиск формального выхода из ситуации, или нежелание договариваться и тенденция к проявлению негативных чувств.

Именно эти установки часто определяют характеристики взаимодействия – цели, преследуемые участниками взаимодействия, особенности их общения, восприятие противостоящей стороны, используемые средства воздействия и др.

В результате этого анализа были выделены три возможных типа взаимодействия в конфликте: сотрудничество, кооперация и конкуренция.

Признание возможности сотрудничества в конфликте переносит акцент на стратегии поведения, избираемые его участниками, и развиваемый ими тип взаимодействия, определяющий конструктивный исход конфликта.

Модель сотрудничества – это оптимальный сценарий развития конфликта, обладающий наибольшим конструктивным потенциалом. Для стратегий поведения участников конфликта, соответствующих данному сценарию развития конфликта, характерна прежде всего позитивная установка на достижение договоренности. Конструктивное поведение в ситуации конфликта описывается следующими особенностями: целью участников является достижение договоренностей, не только решающих проблему, но и помогающих им прийти к взаимопониманию, устраняющему потенциальные негативные последствия конфликта; противостоящая сторона воспринимается позитивно, как партнер, к которому проявляется доверие; участники конфликта стремятся не расширять предмет разногласий, а, напротив, ограничить его конкретной проблемой ситуации; взаимодействие партнеров, связанное с обсуждением проблемы конфликта, дополняется позитивными неформальными проявлениями, направленными на поддержание благоприятного стиля обсуждения и дружеских отношений; для решения проблемы конфликта используются неформальные средства воздействия, такие, как убеждение, просьбы, объяснения и т. д. Таким образом, участники конфликта развивают между собой диалог, направленный на решение проблемы и сохранение позитивных отношений, которые становятся опорой в развитии конструктивного взаимодействия в конфликте (Гришина, 2008, с. 310–319).

В отечественную психологическую литературу прочно вошло понятие конфликтной компетентности, в разработке которого немалая роль принадлежит Л.А. Петровской. Развивая идеи коммуникативной компетентности, эффективного общения, «сотрудничающего партнерства», она распространяла его принципы и на конфликт, подчеркивая, что конфликтная компетентность – это «прежде всего освоение позиции партнерства, сотрудничества» (Петровская, 1989, с. 107). При этом конструктивный потенциал конфликта проявляется не только в эффективном взаимодействии его участников, но и в возможности конфликта способствовать их личностному развитию (Петровская, 1997).

Б.И. Хасан, автор ряда работ по проблемам конфликтной компетентности, рассматривает ее как личностную характеристику, навыки удержания противоречия в продуктивной форме, что способствует эффективному разрешению конфликта (Хасан, 1996).

В современных работах, в частности в работах М.М. Кашапова, конфликтная компетентность также по преимуществу связывается со способностью личности управлять конфликтными ситуациями, подразумевает «наличие у нее практических умений в области разрешения конфликтов» (Метакогнитивные основы..., 2012).

Таким образом, конфликтная компетентность понимается как навыки и способности личности в сфере управления и разрешения конфликтов.

В отличие от конфликтной компетентности понятие конструктивной конфликтности, по нашему мнению, должно относиться к области взаимодействия людей. Конфликтной компетентностью обладает отдельный индивид, конструктивная конфликтность рождается во взаимодействии.

Конструктивная конфликтность – это выбор в пользу одной из возможностей развития ситуации взаимодействия. Выше мы приводили в качестве примера эмпирически выведенные нами сценарии конфликта, могут быть обозначены и другие варианты его развития, но в любом случае это возможность, реализуемая в результате осуществленного выбора.

Основанием этого выбора является восприятие и оценка ситуации, ее «определение», запускающее соответствующее данной ситуации поведение. «Определение ситуации» в свою очередь становится результатом взаимодействия особенностей самой ситуации (в том числе и восприятия партнера), индивидуальных особенностей субъекта, определяющегося в данной ситуации, с его избирательностью восприятия и склонностью к предпочтению тех или иных стратегий поведения, оказывающегося в то же время под влиянием культурных норм (как широкого контекста, так и группы принадлежности) (подробнее см. Гришина, 2008).

Конструктивная конфликтность – это форма взаимодействия, реализация диалогической формы взаимодействия в ситуации конфликта. Диалог – это не только разделение общих позиций и чувство растущего взаимопонимания. Предметом диалога могут быть противоречия и даже несовместимость позиций сторон. По мнению М.М. Бахтина, именно в диалогах-противостояниях (одно из ключевых понятий его концепции), которые могут иметь как внешний, так и внутренний характер, слово наиболее диалогизировано; в каждом слове выражается весь человек (Бахтин, 1972).

Если понятие конструктивной конфликтности должно соотноситься с ситуацией взаимодействия как выбор, осуществляемый человеком, тогда основанием этого выбора должна быть установка его

участников на конструктивное взаимодействие. В свою очередь эта установка должна включать когнитивную составляющую – наличие у субъектов конструктивных установок в отношении конфликтов и аффективную составляющую – преодоление эмоциональных барьеров, препятствующих эффективному поведению в конфликтах.

Конструктивные установки могут быть описаны как система реалистичных представлений о конфликтах и их эффективным разрешении: конфликты – это всего лишь проявление разных позиций людей, они поддаются регулированию, в большинстве конфликтов участников объединяют общие интересы и есть возможность достижения договоренностей, учитывающих интересы обеих сторон, и т. д. Аффективная составляющая установки на конструктивное взаимодействие прежде всего предполагает, как отмечалось, преодоление эмоциональных барьеров – распространенных страхов перед конфликтами. Проводившие нами в свое время исследования показали, что эти страхи имеют разнообразную природу – от страха нарушенных отношений и осуждения других до страха «потерять лицо» и совершить необдуманные поступки. Независимо от конкретных оснований наличие этих страхов порождает эмоциональные барьеры, препятствующие выбору эффективного поведения в конфликте.

В целом выбор в пользу конструктивной конфликтности – это сочетание навыков эффективного поведения (конфликтной компетентности – как поведенческой составляющей) с установкой на конструктивное взаимодействие (включающей когнитивную и аффективную составляющие).

Подведем итоги.

В истории научной мысли отношение к конфликтам проходит длительную эволюцию – от неприятия и интерпретации в качестве деструктивного явления к пониманию его неоднозначной природы и признанию его конструктивного потенциала. Изменение представлений о конфликтах выразилось в появлении такого понятия, как конструктивный конфликт, которое является развитием теоретических идей относительно созидательного потенциала конфликта и его позитивных функций и имеет статус теоретического конструкта. Перспективным является дальнейшее развитие этих представлений в понятии «конструктивная конфликтность», означающем особую эффективную форму взаимодействия участников конфликта, которая обеспечивается наличием у них конфликтной компетентности как навыков эффективного поведения и установок на конструктивное взаимодействие.

## Глава 1.2.

### Основные типы консенсуса в процессах групповых решений как средства преодоления конфликтных ситуаций

В настоящее время в структуре психологии, как известно, существует два очень крупных и развитых направления – психологическая теория решений и психология конфликтов (которые сами по себе состоят из многих более частных направлений). Вместе с тем, несмотря на очевидное наличие многочисленных «точек пересечения» их проблематики, эти два направления до настоящего времени развиваются относительно автономно друг от друга, а их концептуальный синтез все еще далек от своего осуществления. В связи с этим актуальными являются попытки исследований, выполненных «на стыке» указанных направлений, одна из которых предпринята в данной статье.

В разработанной нами ранее психологической концепции групповых решений обосновано и экспериментально доказано положение, согласно которому вся их совокупность этих решений структурируется в определенную иерархию, включающую пять основных *макроуровней* организации (Карпов, 1998; 2000). Другими словами, что общая организация процессов принятия групповых решений (ПГР) строится на основе *структурно-уровневого принципа*. Одним из важнейших среди уровней организации процессов ПГР является уровень, обозначенный понятием *интегративно-групповых* решений. Его специфика состоит в том, что, функционируя на ней, *все* члены группы (а не только часть – «актив», лидер, «подгруппа решения») *заматшированы* на выбор и по тем или иным причинам *хотят* участвовать в нем; все они *могут* в нем участвовать; имеют не только формальные, но и реальные *возможности* влиять на его результаты. Еще более важно то, что не только *процесс* выработки решения имеет здесь общегрупповой характер. Именно такой же, т. е. *общегрупповой* (согласованный и разделяемый *всеми* членами группы характер) должен иметь и их *результат*. Последнего нет ни у одной иной стратегии и формы процессов группового выбора; он является специфическим лишь для консенсуса и потому в наибольшей мере определяющим качественное своеобразие этих решений.

Одна из наиболее значимых особенностей данной формы обнаруживается уже на сугубо эмпирическом уровне; она имеет наибольшее значение и для разработки проблематики, связанной с исследованием группового поведения в конфликтных ситуациях. Данная особенность

рошо зарекомендовала себя как диагностическое, так и обучающее средство. Одинаковый интерес методика вызвала как у взрослых, так и у детей. Автор рекомендует использовать ее для работы с детьми старше 7 лет без верхнего ограничения возрастной категории, как отдельное средство обучения, так и в качестве элемента тренинговых занятий.

## 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 вычленил 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 заикленности, 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 перебегают к силе, либо вырабатывают и реализуют взаимовыгодные решения. Чрезмерное давление обстоятельств парализует сплоченность 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. Bacman (1964); C. Maslach, M.P. Letter (1997); C. Maslach, J. Goldberg (1998) и др.), так и отечественных ученых (О.С. Анисимов, Ф.М. Бородин, 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. Шамовай и др. Изучение содержания и проблем психологического сопровождения субъектов управленческой деятельности рассматривается Р.А. Ахмеровым, М.Р. Битановой 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 (Подъяков, 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 самоизменении, 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. Шпилова, 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 сору 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.

Нану 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 несут 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 поговориться 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. Катыкало, 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. Катыкало, 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 тягбы между личностью и обществом, когда ребром поставлен вопрос – быть членом общества или уйти из него (А.С. Макаренко); в) «методика перелома отношений» как регуляция позиции субъекта в коллективе через целенаправленную организацию коллективной деятельности и общения (А.Ю. Гордин); г) специально педагогический 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 (Киршбаум, 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 направлении формирования 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 непрямое 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. Макаренку), 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. Стил управления является определенной системой предпочтительных руководителями методов и приемов управленческой деятельности.

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

Условно можно выделить следующие стили управления конфликтом: 1. Авторитарный стил 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 стил позволяет не допускать хаоса, но не способствует реализации творческого потенциала управляемого коллектива. 2. Демократический стил 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 стил характеризуется демократичностью в общении с подчиненными и обеспечением «порядка» (дисциплина + требовательность). Когда демократия начинает чрезмерно преобладать, то возникает опасность, что данный стил трансформируется в либеральный. 3. Либеральный стил 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 кризисному 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 наоса, 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 быстро и верно 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 понимает 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 детерминирован 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 «западет», «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 контролируруемую реакцию. Оппонент «слетает с тормозов», и его начинает «нести». Он становится импульсивным, одиозным, односторонне реагирующим на происходящее.

Во-вторых, мы, затрагивая конфликтогенные 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 – недопущения 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 преуспевает 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 создание 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 замалывания существующих трудностей. Творческая личность обычно признает общественные ценности лишь в том случае, если они соотносятся с ее собственными.

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 потенциалов 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 субъективно 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 субъективно 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, глобиче

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 зорченности 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 стоворчивым 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 уточненной. 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 замкнутость, фаза 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, протivrечива, 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 соотвествующих 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 оказывать 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.

### **Описание первоПСИпосвята как средства обучения управлению конфликтом**

Эмпирические данные воплощены в организацию и проведение цикла внеучебных студенческих мероприятий «ПервоПСИпосвята», осуществленных в период с 2005 по 2011 год. Данные мероприятия были направлены на адаптацию первокурсников к традициям студенческой жизни на факультете психологии. В контексте неформального общения студенты имели возможность более ярко проявить свои индивидуальные качества, значимые для бесконфликтного общения, для установления конструктивных отношений с однокурсниками и студентами старших курсов.

В целях повышения социально-психологической адаптированности студентов необходимо создание благоприятной социально-психологической атмосферы образовательного процесса первокурсников. Для этого целесообразно проводить следующие мероприятия: организация выездного мероприятия «ПервоПСИпосвята», ориентированного на установление дружественных отношений между первокурсниками; выявление организаторов с выраженными лидерскими качествами, способных разнообразить внеучебную деятельность студентов; приобщение младшекурсников посредством общения с кураторами к накопленным на факультете традициям студенческой жизни.

Данные мероприятия «ПервоПСИпосвята», осуществленные в период с 2005 по 2011 год, были направлены на социальную адаптацию первокурсников к традициям студенческой жизни на факультете психологии. В контексте неформального общения студенты имели возможность более ярко проявить и закрепить свои индивидуальные качества, значимые для бесконфликтного общения, для установления конструктивных отношений с однокурсниками и студентами старших курсов.

На основе проведенного анализа обратной связи, полученной от первокурсников-участников «ПервоПСИпосвята», была создана система целенаправленной интеграции студентов первого курса в разноплановую жизнь факультета. Данная система включает в себя отбор активных студентов для организации разнообразных факультетских и университетских мероприятий («Лагуна» – лагерь университетского актива, «День первокурсника», «Студвесна» и др.).

Знания об особенностях динамики компонентов структуры СПА студентов и курсантов использованы при оптимизации внеучебной и учебной деятельности, профориентации и профессиональной профилактики деструктивных конфликтов в вузах. Внедрение результатов исследования способствует повышению эффективности учебной деятельности студентов и курсантов. Психологические знания о развитии компонентов структуры СПА, взаимосвязи их элементов с академической успеваемостью позволяют студентам и курсантам повысить уровень осознанности, целенаправленности и эффективности учебной деятельности.

Результаты исследования использованы в диагностической, консультативной, коррекционной работе практических психологов, а также в преподавании учебных дисциплин: «Социальная психология», «Психология профессионального развития», «Педагогическая психология», «Психология профессионального самоопределения». Полученные эмпирические данные включены в рабочие учебные программы курсов «Акмеология», а также спецкурсов «Психотехнологии социальной адаптации» для бакалавров; «Психотехнологии социальной адаптации в образовании» для магистров; «Акмеологические основы профессиональной деятельности» для студентов.

Основные результаты внедрены в практическую работу психологической службы ЯрГУ им. П.Г. Демидова, ориентированной на повышение качества вузовской адаптации студентов, а также используют у командирами взводов Ярославского высшего военного учебного заведения.

Рекомендации по повышению СПА студентов основываются на полученных эмпирических данных, согласно которым ведущим компонентом в адаптированности является мотивационный. К настоящему времени в исследованиях мотивации социальной адаптации у ученых сформировалось мнение, что у студентов внутренняя мотивация преобладает над внешней. Приоритет внутренних мотивов над внешними подразумевает, что включенность в межличностные отношения студентов служит для них самоцелью (отношения ради отношений), а не ради других целей, по отношению к которым они являются средством их достижения. Например, можно общаться потому, что доставляет удовольствие сам процесс межличностного взаимодействия, или потому, что получение высшего образования открывает перспективу занять достойное социальное положение в обществе, найти высокооплачиваемую работу, развить свои коммуникативные качества, проверить себя в условиях конфликтных взаимоотношений. Слабый человек не пойдет на обострение противоречий, возникших во взаимоотношениях. В слу-