

**Пряникова Наталья Игоревна**

логопед, Федеральный научно-клинический центр реаниматологии и реабилитологии, г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-4864-795X

**SPIN-код:** 4614-4725

**e-mail:** pryankova1968@bk.ru

## КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА СПЕЦИАЛИСТА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ

**Аннотация.** Предмет исследования – конфликт, его сущность и конфликтологическая культура с точки зрения формирования у сотрудников компаний стиля поведения в конфликтных ситуациях в организационном поле. Рассмотрены составляющие конфликтологической культуры, контексты протекания конфликтов и оптимальные стили поведения личности. В связи с тем, что поведение оппонента является маркером для принятия эффективной стратегии действий, разобрано эффективное управление конфликтом на основе исследования типов поведения оппонента в конфликтной ситуации. Отмечено, что конфликтологическая культура личности в контексте проблемного межличностного взаимодействия выступает интегративным качеством, основанным на экзистенциально-гуманистическом аппарате ценностей, коммуникативной, поведенческой и психологической культурах и проявляется в оптимальной тактике поведения, нацеленной на конструктивное разрешение конфликта. Сделан вывод, что конфликт, как явление, содержит в себе потенциал для развития и совершенствования у сотрудников опыта и навыков разрешения трудных ситуаций.

**Ключевые слова:** контекст, конфликт, конфликтологическая культура личности, конфликтологическая культура специалиста, организационная культура, психология конфликта, стиль поведения, управление конфликтом

**Для цитирования:** Пряникова Н.И. Конфликтологическая культура специалиста в организационном пространстве//Вестник университета. 2020. № 12. С. 158–164.

**Nataly I. Pryanikova**

Speech Therapist, Federal Scientific and Clinical Center of Resuscitation and Rehabilitation, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-4864-795X

**SPIN-код:** 4614-4725

**e-mail:** pryankova1968@bk.ru

## CONFLICTOLOGICAL CULTURE OF A SPECIALIST IN THE ORGANIZATIONAL SPACE

**Abstract.** The subject of the study is conflict, its essence and conflictological culture from the point of view of the formation of the company's employees' behavior style in conflict situations in the organizational field. The article considers components of the conflictological culture, the contexts of conflicts and the optimal styles of behavior of the individual. Due to the fact that the behavior of the opponent is a marker for the adoption of an effective strategy of actions, the author examines effective conflict management based on the study of the types of behavior of the opponent in a conflict situation. The paper notes that the conflictological culture of the individual in the context of problematic interpersonal interaction acts as an integrative quality based on the existential-humanistic apparatus of values, communicative, behavioral and psychological culture, and manifests itself in the optimal tactics of behavior aimed at constructive conflict resolution. The study concludes that conflict, as a phenomenon, contains the potential for the development and improvement of employees' experience and skills in resolving difficult situations.

**Keywords:** behavior style, context, conflict, conflict culture of the individual, conflict culture of the specialist, conflict management, organizational culture, psychology of conflict

**For citation:** Pryanikova N.I. (2020) Conflictological culture of a specialist in the organizational space. Vestnik universiteta. I. 12, pp. 158–164. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-12-158-164

Конфликты в организационной системе практически неизбежны. Поэтому самая эффективная для компании стратегия – формирование у каждого сотрудника «иммунитета» к конфликтным проявлениям, выработка релевантного понимания сущности их протекания, объектной привязки и некоторого принятия этого явления. С этой целью проводят целенаправленную работу по подготовке к конфликтным проявлениям, развивают определенные поведенческие навыки персонала относительно личностного позиционирования /

© Пряникова Н.И., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



поведения / роли в конфликтной ситуации, а также внутренние личностные качества, обеспечивающие конструктивный выход из проблемы. Наиболее эффективная работа в данном контексте подразумевает личностное развитие сотрудника, повышение профессиональной подготовленности, обеспечение безопасности и психологического комфорта в организационном пространстве.

В психологической науке значительное внимание уделяется проблемным (конфликтным) личностям, конфликтному поведению в организационном поле и не только. При этом фокус исследования направлен на то, как избежать конфликта, не допустить проблемных взаимоотношений, своевременно прогнозировать и предотвращать негативные факторы, являющиеся производными элементами нарастающей проблемы. Только незначительная часть изысканий направлена на идентификацию знаний о том, какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы конструктивно решать возникающие проблемы.

Сотрудник с высокой производительностью не обязательно должен быть не конфликтным или наоборот. Гораздо важнее его личный инструментарий, с которым он преодолевает трудности коллективного создания добавочной стоимости в компании. Речь идет об его стиле общения, который является оптимальным в конкретной ситуации с командой, коммуникативной компетентности, психологической, в частности конфликтологической, культуре. По большей части такие навыки могут быть привиты вместе с организационной культурой, а также в процессе профессиональной подготовки.

Развитие конфликтного компетентного уровня не простая, но решаемая задача. Специалист должен проходить несколько уровней конфликтологической подготовки, которые релевантны уровню естественного психологического развития личности. Таким образом, можно говорить о категории психологической / конфликтологической культуры личности как базиса конструктивного решения конфликтов в компании (рис. 1).

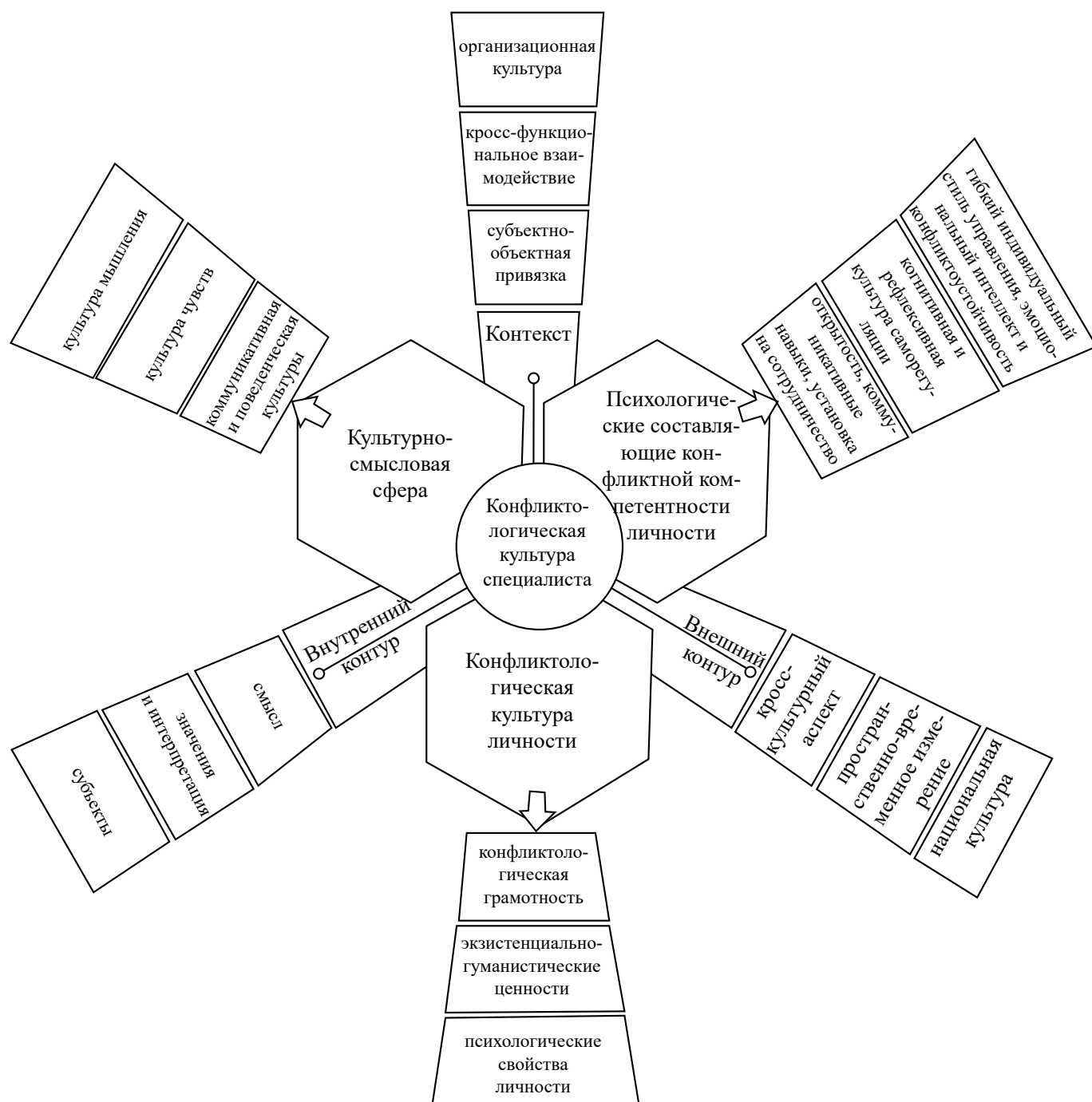
Конфликт представляет собой некоторую проблему с присущей ей противоречием. Сущность любого конфликтного проявления основана на проблемном субъектном взаимодействии. Исходя из понимания того факта, что культура является формой и способом, с помощью которого разрешаются проблемы между людьми, можно говорить о категории конфликтологической культуры личности в контексте проблемного межличностного взаимодействия.

По сути, она отражает коммуникативную модель общения человека в конфликтной ситуации. Качество такого общения идентифицирует сформированность конфликтологической культуры субъекта либо ее отсутствие. Чем она более развита, тем больше у человека стремление эффективно разрешать конфликт, вникать в суть противоречия, причины проблемных проявлений и особенности внутриличностных психологических черт каждого участника.

Многие исследователи разделяют категории конфликтологической культуры на личностную и профессиональную. Н. В. Самсонова основной целью профессионального образования считала выработку конфликтологической культуры специалиста, определяя ведущую роль за регулятивной и преобразующей функцией. Основная задача состояла в достижении оптимального баланса и гармонии в профессиональных взаимоотношениях коллег, согласованности взаимных усилий, обеспечении высокой производительности на местах и в коллективах, развитии профессиональных навыков управления конфликтом, преобразовании конфликтотогенной организационной среды в конструктивную область совместного развития [4].

При всей концептуальной проработке модель развития конфликтологической культуры специалиста по Н. В. Самсоновой не учитывает контекстуальную природу конфликта. Данный пробел может быть заполнен рассмотрением теории контекстного обучения А. А. Вербицкого, согласно которому практически все конфликты могут быть изучены на основе контекста протекания [1]. Для этого следует учитывать принципы контекстуального анализа проблемы: расширения, вариативности и взаимовлияния. К определенным контекстам протекания конфликта можно отнести следующие.

1. *Кросс-культурный*. В рамках конфликта всегда наличествует противостояние определенных культур. Участники конфликта не обязательно должны принадлежать разным национальностям/этносам. В рамках формально моногенной группы всегда имеются субкультурные проявления. Формат взаимодействия и характер устранения конфликта в силу культурного воспитания для одного человека может оказаться совершенно не приемлемым и даже несправедливым с точки зрения его установок. Сотрудничающие, соперничающие и индивидуалистические культуры отражаются на характере и степени удовлетворенности субъектных отношений.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Конфликтологическая культура специалиста

2. *Пространственно-временной.* У каждого конфликта есть временная и пространственная привязка. Особенность его разрешения будет зависеть от временного параметра протекания: завершившийся конфликт требует использования психотерапевтической работы по нивелированию последствий, активный подразумевает посредническую стратегию действий, назревающий – может быть снят за счет снижения напряжения и учета всех интересов на основе компромисса. При этом более широкая пространственная шкала мироприятия субъекта характеризует его меньшее стремление к проявлению и участию в конфликтах.

3. *Внутриличностный.* Конфликт – зеркало внутреннего психической атрибутики человека. Любой дисбаланс и/или противоречие внутренних составляющих субъекта служит производной точкой отсчета для конструктивного разрешения проблемной ситуации. К примеру, низкая самооценка побуждает человека

искать контекст, подкрепляющий его «никчемность», неуверенность всегда сопряжена с присутствием тревоги во всех проявлениях и т. д. Идентифицируя внутреннее противоречие человека можно не только эффективно выйти из конфликта, но и обеспечить прогресс в межличностном взаимодействии. Внутриличностных факторов, оказывающих влияние на поведение в конфликтной ситуации, достаточно много. Условно их можно дифференцировать на две категории: личностно детерминированные и социально обусловленные. Если к первой категории можно отнести ценности, установки, притязания, убеждения и пр., к другой социальная самооценка, образное восприятие других субъектов в целом и их поступков, стрессо- и конфликтостойчивость и пр. Приведенные выше факторы влияют на селективность восприятия, интерпретации и стратегии поведения в конфликте.

4. *Возрастной.* Данный параметр является одним из ключевых при рассмотрении конфликта, вызванного существенной разницей в возрасте. Существует много исследований о возрастной предрасположенности к конфликтам. К разным возрастным группам следует применять дифференцированный инструментарий по урегулированию проблем.

5. *Гендерно-половой.* Каждое общество закрепляет за определенным полом паттерны поведения, предписывая действовать в заданных границах. Таким образом, совокупность социальных и культурных норм становится доминирующим элементом поведенческой стратегии. Как итог, мужские конфликты отличаются от конфликтов в женских коллективах. В нестандартной ситуации женщины и мужчины используют различные тактики. В женском конфликте характерно преодоление противоречия между гендерной и половой ролью (ролевой конфликт «работа – семья») [2].

6. *Коммуникативный.* Вербальная и невербальная коммуникация является связующей основой любого конфликта. Изучение ее характера может выступать диагностическим инструментом идентификации деструктивности/конструктивности конфликтного взаимодействия. Коммуникативная культура личности выражается в использовании слов-конфликтогенов, агрессивных/ассертивных «я-посланиях», коммуникативной компетентности [6].

Таким образом, конфликтологическая культура личности выступает интегративным качеством, которое основывается на экзистенциально-гуманистическом аппарате ценностей, коммуникативной, поведенческой и психологической культурах, проявляясь в оптимальной тактике конфликтного поведения, нацеленного на конструктивное разрешение конфликта.

Поведение оппонента выступает маркером для принятия эффективной стратегии управления конфликтом. Основная цель – выбрать корректирующие действия, направленные на преобразование конфликта (табл. 1). Эффективное разрешение конфликтных ситуаций также предполагает определение контекста протекания, на основе чего выстраивается эффективный стиль поведения. Рассмотрим их более подробно на основе работ К. Томаса и Р. Килменна (табл. 2) [5].

Таблица 1

Типы поведения оппонента в конфликтной ситуации

Тип поведения	Регистрируемые признаки	Вероятностные причины	Эффективное управление конфликтом
Избегание	Низкая вовлеченность в разрешение конфликта, нежелание анализировать суть противоречия и проблемы, уклонение от активных действий, перекладывание ответственности, низкий информационный обмен, утаивание объективно весомых аргументов, отсутствие стратегической линии поведения и требований	Общая усталость от конфликтного сопротивления, отсутствие желания двигаться в сторону решения конфликта	В таком деструктивном взаимодействии есть вероятность неэффективного принятия решений. Самый лучший вариант – прекратить обсуждать проблему, сделать перерыв, перевести коммуникации в нейтральное / позитивное русло

Тип поведения	Регистрируемые признаки	Вероятностные причины	Эффективное управление конфликтом
Эскалация / нагнетание	Длительное обсуждение проблемного взаимодействия, «зацикливание» на личных аргументах/позиции/интересах, угрозы, шантаж и манипулирование, враждебность, усиление градуса недовольства, отсутствие видения выхода из сложившегося кризиса, переход на личности, раскол коллектива и создание групп по интересам	Упадок сил и фрустрация, низкий уровень организационной культуры, неудовлетворенность базовых потребностей, угроза безопасности и статус-кво	Данное деструктивное поведение участников конфликта выражено в отсутствии альтернативности выхода из сложившейся ситуации, наличии взаимоприемлемых решений, затягивание и запутывание ситуации. Нужно дать возможность самым сильным оппонентам выпустить пар, переместить акценты на другие вещи
На сотрудничество	Восприимчивость другого мышления и идей, уважение к коллегам, стремление к реализации совместных задач, ощущение общности интересов, удовлетворенность от коллектива, отсутствие враждебности и умыслов, осознание конструктивности критики	Взаимное уважение, стремление к позитивному общению, положительный настрой и коллективная поддержка	Обоюдовыгодное решение обязательно приведет к конструктивному разрешению конфликта

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 2

### Стиль поведения в конфликте с учетом контекста

Стиль поведения в конфликте	Присущие личностные переживания	Благоприятные для использования контексты	Не благоприятные для использования контексты
Конкурентное (жесткость в отстаивании личных границ, использование угроз и требований)	Нет интереса к тому, что думают другие. Сформировано единственно правильное решение и понимание ситуации. Отстаивание до конца личной позиции	Результат от разрешения ситуации важнее процесса и подходов к разрешению. Высокий авторитет / властные полномочия управленца обеспечивает лучшее решение. Необходимость быстрого решения/немедленного реагирования	Необходимость поладить с участниками. Установление хороших отношений. Высокая оценка в виде признания коллег. Отсутствие достаточных полномочий/власти
Уклонение (целенаправленное избегание в виде переключения, переключивание решения)	Человеку не нужен конфликт в виду незначительности проблемы или отсутствия времени. Желание переждать, пока ситуация сама не разрешится	Необходимость снижения общей напряженности. Нет объективных причин тратить на конфликт личные ресурсы Конфликт усугубляет без того тяжелую / сложную ситуацию. Осознание правоты другой стороны. Нет оснований продолжать отношения с оппонентом. Нужно выиграть время. Мало полномочий для оптимального решения	Исход крайне важен для участников конфликта. Уверенность решения в собственных интересах. Требуется немедленное решение. Промедление чревато негативными последствиями



Стиль поведения в конфликте	Присущие личностные переживания	Благоприятные для использования контексты	Не благоприятные для использования контексты
Приспособление (уступка в пользу другой стороны)	Решение более важно для другой стороны. Выгоднее уступить нежели противостоять	Необходимо сохранить баланс интересов. Личные потери малы либо отсутствуют. Оппонент прав либо мало шансов на победу. Полезный урок для участников. Смягчение ситуации, восстановление отношений и авторитета. Польза в будущем перевешивает выигрыш в настоящем	Ощущение собственной несостоятельности при жертве личных интересов. Уступка в стратегически важном контексте. Другая сторона не оценит жертвы / не готова поступиться личными интересами
Сотрудничество (переговорные методики)	Выгодно для меня и всех в том числе	Сложный предмет дискуссий, требующие учета всех интересов. Открытый диалог и объективное понимание ситуации. Готовность сторон определить скрытые потребности и мотивы. Удовлетворение интересов важнее компромисса. Доброжелательное отношение сторон. Принятие противоположной точки зрения. Нацеленность на стратегическое, а не временное решение	Неумение / нежелание стороны играть открыто / принимать противоположную точку зрения. Безальтернативность решения, т.к. одни интересы противоречат другим. Отсутствие времени для согласования позиций и выработки совместного направления действий. Перевес властных полномочий. Отсутствие доверия, необходимости учета мнения другой стороны
Компромисс (общее благо на основе взаимных уступок)	Уступлю в обмен на то же.	Простая ситуация, не требующая много ресурсов для разрешения. Возможность временного соглашения. Не критичный характер проблемы. Невозможность использования других стилей поведения. Наличие взаимоисключающих интересов. Необходимость закрепить хоть какой-то результат	Нет области для торга. Оппоненты имеют больше власти. Нет цели сотрудничать и проявлять уступку

Источник: [3]

Формирование конфликтологической культуры специалиста длится на протяжении всей жизни человека. Развитие и совершенствование личностного опыта в области управления конфликтными ситуациями позволяет по-другому оценивать происходящее, идентифицировать истинный смысл и причины, прогнозировать потенциальные проблемы и выработать «иммунный» ответ в процессе их разрешения. Проблема рассматривается не как препятствие на пути достижения цели, а предстает, скорее, как шанс проявить себя в новом качестве, открыть в себе что-то новое, сделать то, что не удалось бы при других обстоятельствах.

*Библиографический список*

1. Вербицкий, А. А. Новая образовательная парадигма и контекстное обучение. – М.: Исследовательский центр проблемы качества подготовки специалистов, 1999. – 75 с.
2. Грошев, И. В. Гендерные особенности конфликтности на предприятиях и в организациях // Социологические исследования. – 2007. – № 6 (Июнь). – С. 122-130.
3. Грошев, И. В., Давыдова, Ю. А., Басова, М. М. Коэффициент потенциальной конфликтности личности: фактор частоты межличностных конфликтов // Социально-экономические явления и процессы. – 2009. – № 4. – С. 28-30.
4. Самсонова, Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования. – Калининград: Изд-во КГУ, 2002. – 308 с.
5. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. – М.: ЯКИ, 2008. – С. 122-125.
6. ЩербакOVA, О. И. Контексты в конфликтологии. – М.: МГГУ им. М. А. Шолохова, 2006. – 80 с.

*References*

1. Verbitskii A. A. Novaya obrazovatel'naya paradigma i kontekstnoe obuchenie [*New educational paradigm and contextual learning*]. Moscow, Issledovatel'ski tsentr issledovaniya problem kachestva podgotovki spetsialistov, 1999, 75 p.
2. Groshev I. V. Gendernye osobennosti konfliktnosti na predpriyatiyakh i v organizatsiyakh [*Gender features of conflict at enterprises and in organizations*], Sotsiologicheskie issledovaniya [*Sociological Studies*], 2007, no. 6, pp. 122-130.
3. Groshev I. V., Davydova Yu. A., Basova M. M. Koeffitsient potentsial'noi konfliktnosti lichnosti: faktor chastoty mezhlichnostnykh konfliktov [*Coefficient of potential conflictness of personality: the factor of the frequency of interpersonal conflicts*], Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy [*Social-Economic Phenomena and Processes*], 2009, no. 4, pp. 28-30.
4. Samsonova N. V. Konfliktologicheskaya kul'tura spetsialista i tekhnologiya ee formirovaniya v sisteme vuzovskogo obrazovaniya [*Conflictological culture of a specialist and the technology of its formation in the system of higher education*]. Kaliningrad, Izd-vo KGU, 2002, 308 p.
5. Stepanov E. I. Sovremennaya konfliktologiya: obshchie podkhody k modelirovaniyu, monitoring i menedzhmentu sotsial'nykh konfliktov [*Modern conflictology: general approaches to modeling, monitoring and management of social conflicts*]. Moscow, YAKI, 2008. pp. 122-125.
6. Shcherbakova O. I. Konteksty v konfliktologii [*Contexts in conflictology*]. Moscow, MGGU im. M. A. Sholokhova, 2006, 80 p.