

УДК 159.9: 005.1

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОСНОВА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОСТАВА И СОДЕРЖАНИЯ СТРУКТУРЫ КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

**А.С. Лукина**

Академия повышения квалификации и переподготовки кадров, Тверь

Выделены основные уровни структурной организации конфликтной компетентности. Проведён психологический анализ управленческой деятельности, на основе которого выделены состав и содержание субсистемного уровня организации конфликтной компетентности руководителя. Выделены следующие подсистемы, входящие в его общий состав: метакогнитивная, метарегулятивная, метакоммуникативная, метаэмоциональная, ингибиторная, интеракционная, процедуральная и мониторинговая. Эксплицировано содержание подсистем субсистемного уровня и показано его непосредственное отражение в профессиональной деятельности руководителя.

**Ключевые слова:** *конфликтная компетентность, структурно-уровневая организация конфликтной компетентности, метасистемный подход, субсистемный уровень организации конфликтной компетентности, управленческая деятельность.*

Структурная организация конфликтной компетентности как сложной психологической системы базируется на уровневом и иерархическом принципах и включает в себя совокупность пяти уровней, каждый из которых обладает своими специфическими особенностями. Дифференциация этих уровней осуществляется на основе следующего положения, сформулированного в метасистемном подходе: «Любая достаточно сложная целостность представляет собой организацию ряда подсистем различного ранга (и, соответственно, различной сложности), обладающих собственными качественными характеристиками. Эти подсистемы и выступают интегративными уровнями ее организации» [3]. Согласно общему решению данной проблемы, в структуре конфликтной компетентности необходимо дифференцировать как минимум следующие интегративные уровни. Во-первых, уровень целостности, на котором конфликтная компетентность представлена во всей полноте состава, структуры и качественных характеристик. Это собственно *системный*, или *общесистемный*, уровень. Во-вторых, уровень отдельных подсистем, формирующихся для обеспечения различных её функциональных проявлений и имеющих собственное достаточно сложное строение. Это *субсистемный уровень*. Он принципиально гетерогенен, поскольку предполагает множество различных по сложности частных декомпозиций системы. В-третьих, уровень

структурных компонентов как базовых единиц целого. В психологии (в силу предельной сложности предмета изучения) он специфичен и дифференцируется на два качественно специфических по своим характеристикам уровня – собственно *компонентный* и *элементный*. Наконец, с позиций общего решения проблемы иерархии уровней необходимо учитывать и то, что любая сложная целостность сама выступает как составляющая ещё более широкой и общей метасистемы. Во взаимодействии с ней явление, процесс приобретают новые качественные характеристики, измерения и параметры, которые образуют в совокупности высший *метасистемный* уровень организации. Одна из специфических особенностей конфликтной компетентности как системного интегративного образования состоит в том, что одновременно она объективно включена, причём не только с гносеологической точки зрения, но и онтологически, в состав двух метасистем: *деятельность* (включая совместную деятельность) и *личность*. Она обретает во взаимодействии с ними свои основные качественные характеристики, свою качественную определённость в целом. А целый ряд важнейших «составляющих» самих этих метасистем оказывается *функционально представленными* в ней самой. Они фактически оказываются органично включенными как в состав, так и в содержание компетентности. Более того, эти «составляющие» метасистем, встраиваясь в систему компетентности, занимают в ней ведущую, конституирующую и определяющую роль.

Общеизвестно, что любая сложная система состоит не из своих компонентов непосредственно, а из некоторых закономерных комплексов, то есть *подсистем*. Эти подсистемы формируются в составе общей системы для обеспечения её основных функций и обозначаются иногда понятием «функциональные органы». Субсистемный уровень как раз и характеризует процесс функционирования отдельных подсистем.

Проведённое нами исследование, входящее в состав исследования структурно-уровневой организации конфликтной компетентности руководителей в их профессиональной деятельности, позволило дифференцировать и специфицировать основное содержание тех средств и процессов, образований, структур, которые лежат в основе понятия «конфликтная компетентность», выделить определённые подсистемы, которые на основании функционального критерия могли бы в полной мере отразить особенности и закономерности выражения конфликтной компетентности непосредственно в управленческой деятельности.

Одной из задач нашего исследования являлось определение того, каким образом именно такого рода деятельность влияет на состав и структурную организацию конфликтной компетентности. Психологический анализ деятельности руководителя способствовал решению данной задачи.

Конфликтная компетентность – это интегративное качество личности, характеризующееся наличием в своей структуре когнитивного,

мотивационного, регулятивного компонентов [1]. Данные компоненты неаддитивно образуют целостную структуру конфликтной компетентности, которая обладает *превентивной, прогностической, конструктивной, рефлексивной и коррекционной* функциями, обеспечивающими реализацию профилактических мер в межличностном взаимодействии, а также адекватное распознавание и конструктивное разрешение личностью конфликтов. Практически все сколько-нибудь сложные проявления деятельности и поведенческой активности имеют принципиально полифакторную детерминацию. Это означает, что они детерминируются и, соответственно, регулируются не каким-либо одним фактором, не одной причиной, а целой совокупностью такого рода причин, представленных во взаимосвязях друг с другом и во взаимовлиянии друг на друга. Важно и то, что уровневая дифференциация базируется на подчеркнута функциональном основании. Нами были выделены *функциональные подсистемы*, которые базировались на основе реализуемых психикой функций. Совокупность средств, которые образуют общий состав метапроцессуальной организации психики, обусловлена структурой психики в целом и является производной от «вторичных» *подсистем – метакогнитивной, метарегулятивной, метакоммуникативной, метаэмоциональной и процедуральной*. В рамках нашего исследования выделены базовые качества, присущие руководителям и функционально способствующие разрешению конфликтных и проблемных управленческих ситуаций. Эти базовые качества находят свое отражение в содержании функциональных подсистем в структуре конфликтной компетентности. Первые четыре подсистемы наиболее полно характеризуются метасистемой «личность», а процедуральная подсистема – метасистемой «деятельность». Она же связана с итоговыми эффектами, результатами метапознания. Именно по отношению к ним используется термин «процедуральные знания» – знания о том, как следует применять декларативные знания. Метазнания характеризуются выраженной гетерогенностью. Они могут не только носить «когнитивный характер», но и быть «знаниями о действиях», то есть характеризоваться исключительно регулятивной направленностью. Они могут иметь и коммуникативную направленность и «окраску». Они могут (а по отношению к управленческой деятельности обязательно должны) включать и знания о способах контроля за эмоциями и пр. Всё это, в свою очередь, выводит на одну из важнейших особенностей всех образований метапознавательного плана: все они являются не только и не просто результатами и следствиями тех или иных собственно процессуальных образований, но являются и своего рода «пост-процессуальными» и, следовательно, мета-процессуальными образованиями. Их можно охарактеризовать как существенно более стабильные, устойчивые образования. Это позволяет им реализовывать важнейшую и во многом определяющую функцию, которая связана с

формированием и накоплением, а также с систематизацией профессиональных *знаний*, профессиональным *опытом* как таковым и производным от него уровнем *компетентности*. Именно в управленческой деятельности для эффективного руководства в целом феномен профессионального опыта становится особо важным. Совершенно не случайно в качестве синонима понятия «эффективный руководитель» используется понятие «опытный руководитель». По отношению к управленческой деятельности – как ни к какой другой – эпитет «опытный» имеет подчёркнутое оценочное значение, а сама «опытность» входит в определение понятия эффективности управления и личности успешного руководителя. Понятие опыта является во многом производным от понятия «метапознание», которое, в свою очередь, оказывается тесно связанным с ещё одним важным для профессиональной и управленческой деятельности понятием репродуктивности. Это понятие можно выделить в качестве определённого принципа, заключающегося в применении управленцем таких стратегий организации и реализации своей профессиональной деятельности, которые базируются на приоритете использования уже имевших место и «проверенных» способов и приемов её осуществления и фиксируются в форме «знаний о них». Управленческая деятельность, как правило, сопряжена и с высокой ответственностью, и с наличием целого спектра экстремальных факторов, которые часто не позволяют действовать никак иначе, кроме как на основе репродуктивных стратегий.

Процедуральная подсистема – не единственная, на наш взгляд, подсистема, характеризующая деятельностный характер конфликтной компетентности как профессионально важного качества управленца. Для подтверждения этого необходимо обратиться к метарегулятивным процессам, рассматриваемым в современном метакогнитивизме. Они, во-первых, образуют особый качественно специфический класс метапроцессов в целом и, соответственно, интегрируются в специфическую подсистему, обозначенную как метарегулятивная. Во-вторых, не менее показательным и то, что всё более широкое распространение получает очень важное понятие *регулятивной рефлексии* [2]. В своей деятельности руководителю необходимо полностью контролировать свои действия, предвосхищать желаемый результат и добиваться его. Это обуславливает наличие не только метакогнитивного контроля и *метакогнитивного мониторинга*, но еще и субъектно осознаваемого контроля за ними как таковыми. Это образование, предполагающее постоянную установку на поддержание «контроля за контролем», функционирование способов и средств контроля за собой «как за контролёром своих же действий». При этом необходимо не просто «осознанно регулировать» процессы реализации профессиональной деятельности, но и непрерывно отслеживать саму эту регуляцию: степень её полноты, адекватности, эффективности, своего состояния в ней и др. Такой метаконтроль

выступает уже не только как процесс, но и как состояние. По отношению к управленческой деятельности в этом плане иногда используется выражение «умение не отпускать ситуацию». В психологии управления описан целый ряд приёмов и способов обеспечения и поддержания такого рода метаконтрольных функций. Это, например, так называемая способность взглянуть на себя «глазами подчинённых», «быть достойным ситуации», «соответствовать статусу» и др.

Продолжая рассмотрение вопроса о составе возможных подсистем, входящих в общий состав конфликтной компетентности руководителя и формирующихся под влиянием преимущественно деятельностной детерминации, необходимо обратить внимание на существование ещё одной подсистемы – *интеракционной*. Она является наиболее значимой именно для деятельности управленческого типа. В ряде случаев именно к этой подсистеме – владению теми средствами и приемами, процессами и механизмами, которые её составляют – сводится вся специфика содержания деятельности руководителя как процесса межличностного взаимодействия, управления людьми. Здесь ключевую и определяющую роль играют средства и механизмы метакогнитивного плана. Именно они могут обеспечить решающее условие эффективности любого межличностного взаимодействия – учёт самими взаимодействующими субъектами основных особенностей и черт друг друга. В качестве таких параметров выступают особенности собственно психической организации взаимодействующих субъектов – параметры их «внутреннего мира» и индивидуальные качества. Также следует учитывать умение руководителя оценивать своё эмоциональное состояние в процессе конфликта и на основе этого выстраивать собственную самопрезентацию (что характеризует *метаэмоциональную* подсистему конфликтной компетентности). При этом само понятие метакогниции существенно расширяет своё содержание, поскольку речь должна идти уже о своего рода *социальной* метакогниции. Другими словами, метакогнитивные процессы выступают в управленческой деятельности зачастую не столько в их интрасубъектном проявлении, сколько в интересубъектной функции. Они являются регуляторами собственной деятельности управленца, средством межличностного познания и регуляции интересубъектных взаимодействий (особенно это проявляется в конструктивном решении возникающих проблем). Данное обстоятельство и его осознание открывают широчайшие и практически полностью не реализованные пока возможности для синтеза теории деятельности с ещё одним крупным психологическим направлением – социальным метакогнитивизмом. А на основе наших исследований мы можем констатировать, что вся совокупность функциональных подсистем является непосредственно метакогнитивным потенциалом личности.

Специфика и даже уникальность деятельности управленческого типа состоит в том, что по отношению к ней, как мы отмечали выше,

можно говорить не только о психологии её субъекта, но и о психологии её объекта. Сами субъект-объектные взаимодействия, образующие суть любой деятельности, приобретают в ней характер межличностных. Эффективность управленческой деятельности в данной ситуации будет непосредственно зависеть от того, насколько полно и точно, корректно и достоверно будут учтены в деятельности факторы субъективного собственно психологического плана. При этом специфика *интеракционной* подсистемы в целом и её отличие от близкой к ней в ряде отношений *метакоммуникативной* подсистемы, в частности, обусловлены таким обстоятельством, что в этой подсистеме в большей мере синтезированы индивидуальные качества, которые обуславливают уровень эффективности руководителя. Вместе с тем в психологии существует понятие, которое наилучшим образом синтезирует в себе именно эти качества. Это понятие *социального интеллекта*. Оно включает в себя индивидуальную меру выраженности практически всех разноуровневых когнитивных и метакогнитивных процессов, лежащих в основе межличностного взаимодействия и управления как такового.

Психологический анализ управленческой деятельности в аспекте ее метакогнитивной детерминации позволяет, на наш взгляд, выявить еще одну очень специфическую и важную подсистему. Так, современные исследования со всей убедительностью показывают огромную важность регулятивной рефлексии. В метакогнитивной психологии к настоящему времени установлен ряд принципиально сходных по смыслу закономерностей и явлений. Прежде всего это очень общая закономерность, состоящая в том, что существует зависимость «типа оптимума» между эффективностью деятельности (в особенности тех видов, которые принадлежат к субъект-субъектному классу) и индивидуальной мерой развития рефлексивности. Это феномен, состоящий в рефлексивной блокаде когнитивных поведенческих функций. С этим феноменом связывают контрпродуктивное влияние гиперрефлексивности на интеллектуальные функции, широко известные явления рефлексивной гиперкоррекции и гиперконтроля, а также феномен «аналитического паралича», установленный в теории принятия решения [3]. При этом субъект деятельности понимает и фиксирует, что «слишком высокий сознательный контроль» (то есть фактически высокая мера выраженности рефлексивного контроля) может быть даже вредным, а то и губительным для управленческой деятельности. Возникает необходимость минимизации рефлексивного контроля, а для этого выработка неких «антирефлексивных» средств, направленных на *ингибцию* или даже блокаду такого контроля. За счёт этого обеспечивается тот «средний» (а не «избыточный», не «слишком высокий»), т. е. именно оптимальный уровень рефлексивного контроля, на котором реализация как всей деятельности в целом, так и её основных задач, является наиболее эффективной. Таким образом, можно говорить о существовании так называемой *ингибиторной* подсистемы. В управленческой деятельности

объем информации, которую необходимо переработать (учесть, принять во внимание, предусмотреть и пр.), является очень большим. В связи с этим необходимы мощные средства ограничения информационных потоков – приведения их к виду и объёму, доступному для субъекта деятельности и «укладывающемуся» в рамки его психофизиологических ограничений. Фактически данная детерминанта минимизации рефлексивного контроля и приведения его к оптимальной степени позволяет обеспечить не просто одно из условий организации деятельности, а ее важнейшее условие – реализуемость.

Следующим важным фактором, обуславливающим важность выделения ингибиторной подсистемы, является то, что в качестве главных информационных источников для управленца выступают такие специфические во всех отношениях «носители», каковыми являются другие люди – управляемые, подчинённые. Стремление к максимально полному учёту всех особенностей «других» автоматически ведёт к недопустимой и уже отмеченной выше информационной перегрузке и делает, следовательно, деятельность фактически нереализуемой. Кроме того, получаемая от «других» субъектов информация (равно как и информация о них самих) также обычно характеризуется достаточно выраженной противоречивостью, а то и несовместимостью. Это делает её «полный учёт» нереализуемым, а стремление к нему – уже не позитивным (что требуется с абстрактно-правильной точки зрения), а подчеркнуто негативным. При этом следует учитывать, что информация, перерабатываемая руководителем в его управленческой деятельности, не является эмоционально и личностно нейтральной. Руководитель имеет дело не просто с данными, а со стоящими за ними люди – с их интересами, потребностями, проблемами, наконец, судьбами. Причём их учёт достаточно редко совпадает с «интересами дела». В результате этого возникает очень типичная для деятельности управленческого типа ситуация невозможности «быть хорошим для всех», а также ситуация острого противоречия между «интересами людей» и «интересами дела». Наиболее радикальным средством преодоления такого рода ситуации является минимизация «рефлексивного учёта» данных о подчинённых, об их позициях, их потребностях, интересах и пр. Всё это в итоге приводит к хорошо известным феноменам так называемого «невнимания к людям», «чёрствости» и пр., которые обычно расцениваются в подчеркнуто негативных тонах, что, однако, в свете изложенного отнюдь не всегда и вовсе не обязательно столь негативно. Подтверждением этого может служить так называемый «технократический стиль» управления, который характеризуется всеми отмеченными выше особенностями, но который, однако, часто является наиболее эффективным.

Как известно, очень типичным для управленческой деятельности является фактор ограниченности времени для реализации тех или иных функций, для решения тех или иных задач. Руководитель очень часто

вынужден действовать во временном цейтноте, что не может не накладывать свой значимый отпечаток и на всю его деятельность. В этих условиях очень часто принятие «какого-либо» решения – пусть даже и удовлетворительного – лучше, чем непринятие никакого. Как известно, «правильное, но не своевременно принятое решение равносильно неправильному». Понятно, что в этих ситуациях «избыточная» или просто развернутая рефлексия не только нежелательна, но и фактически губительна для реализации основных управленческих функций.

Ещё одной важной и очень общей детерминантой «антирефлексивных» тенденций в управленческой деятельности является совокупность факторов собственно личностного плана. Они связаны с тем, что сочетание стремления к максимально полному и детальному учёту информации о подчинённых с невозможностью на практике осуществления этого, а также с невозможностью адекватного ответа на «пожелания подчинённых» создаёт перманентные и мощные причины для развития целого ряда психотравмирующих факторов. Они составляют ещё более известную часть всей практики управления и приводят к развитию целого ряда нежелательных последствий (хронический стресс, психическое выгорание, профессиональные деформации, соматические заболевания и проч.). В связи с этим есть вполне обоснованные причины считать, что такого рода детерминанты являются наиболее мощными факторами, стимулирующими формирование и развитие средств «антирефлексивного» плана именно в управленческой деятельности и дополнительно характеризуют вышеобозначенную *ингибиторную* подсистему.

Итак, проведённый психологический анализ управленческой деятельности позволил дифференцировать восемь основных подсистем, функционально представленных в структуре конфликтной компетентности. Обобщая полученные результаты, метакогнитивную подсистему конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя, по нашему мнению, можно связать со способностью выделения конфликтной проблемности, общим пониманием субъектом сущности тех процессов, которые имеют место в конфликте, а также степенью их обоснованности и применимости. По отношению ко второй основной подсистеме – метарегулятивной – это способности, связанные с контролем за тремя ключевыми процессами регулятивного плана (принятием решения, планированием и контролем). По отношению к двум другим и также основным подсистемам – метаэмоциональной и интеракционной – это базовые качества, которые дифференцируются в составе, соответственно, эмоционального и социального интеллектов. Для интеракционной и метакоммуникативной подсистем, сопряжённых в основном с социальным интеллектом, характерны способности, связанные с умением понимать и учитывать точку зрения других людей, хорошо адаптироваться в социальных ситуациях. Процедуральная, мониторинговая и ингибиторная подсистемы характеризуют базовые



качества, связанные со способностью контроля собственно своей деятельности. Основанием отнесения тех или иных образований в группы, т. е. фактически основанием для структурирования конфликтной компетентности выступает *функциональный критерий*. Кроме того, в этом находит подтверждение и правомерность трактовки указанных подгрупп именно в качестве подсистем, то есть их интерпретации именно как образований системного типа, направленных на реализацию общей цели – эффективного управления функционированием и изменениями в организации посредством конструктивного взаимодействия её субъектов.

### **Список литературы**

1. Башкин М.В. Конфликтная компетентность: метод. указания. Ярославль: ЯрГУ, 2014. 72 с.
2. Карпов А.А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. Ярославль: ЯрГУ, 2018. 784 с.
3. Карпов А.В. Метасистемная организация уровней структур психики. М.: ИП РАН, 2004. 506 с.

## **PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF MANAGEMENT ACTIVITIES AS THE BASIS FOR DETERMINING THE COMPOSITION AND CONTENT OF THE STRUCTURE OF CONFLICT COMPETENCE**

**A.S. Lukina**

Academy of advanced training and retraining, Tver

Highlights the main levels of the structural organization of conflict competence. Conducted psychological analysis of management activities through which the selected composition and content subsisting organization-conflict of competence of the Manager. The following subsystems are included in its overall composition – metacognitive, melaragamalika, metacommunicative, mathematically, inhibitory, interactional, procedurally and monitoring. The content of subsystems of subsystem level is explicated and its direct reflection in professional activity of the head is shown.

**Key words:** *conflict competence, structural-level organization of conflict competence, meta-systemic approach, subsidiary level of organization conflict of competence management activities.*

*Об авторе:*

ЛУКИНА Анастасия Сергеевна – преподаватель АНО ДПО «Академия повышения квалификации и переподготовки кадров» (170008, г. Тверь, ул. Московская, 1, оф. X), e-mail: lukina\_as@mail.ru