

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

На правах рукописи

Федорова Анастасия Александровна

**Связь креативности и поведения в деструктивном организационном
конфликте**

Резюме диссертации
на соискание учёной степени
кандидата психологических наук НИУ ВШЭ (PhD HSE)

Научный руководитель:
кандидат психологических наук, доцент
Хачатурова Милана Радионовна

Москва 2019

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

В психологии проблематика креативности разрабатывается на всем протяжении XX века. Исследования в этой области максимально разнообразны и посвящены рассмотрению связи креативности и познавательных способностей, созданию психометрических инструментов измерения креативности, изучению феноменологии жизнедеятельности творческой личности и многим другим аспектам.

Креативность личности часто изучается с такими характеристиками как: *когнитивный стиль* (Amabile, 1996; Guilford, 1959; Sternberg, Lubart, 1996; Богоявленская, 2002; Любарт, 2009), *автономность* (Creswell et al., 2013; McCrae, 1987; Waples, Friedrich, 2011), *скорость мышления* (Benedek et al., 2013; DeCaro, Wieth, Beilock, 2007; Eschleman et al., 2014; Ohly, Fritz 2010; Squalli, Wilson, 2014); *сензитивность* (Albrechts, 2005; Knight, 2014; Gocłowska, Crisp, Labuschagne, 2013; Mann, Cadman, 2014; Liu et al., 2012; Rios et al., 2014), *стрессоустойчивость* (Binnewies, Sonnetag, 2009; Byron, Khazanchi, Nazarian, 2010; Gutnick et al., 2012; Smith, Paquette, 2010), *эмоциональные состояния* (Henderson, 2004; Isen, Daubman, 1984; Kaufmann, Vosburg, 1997; Leung et al., 2014; Vosburg, 1998; Люсин, 2011).

Помимо этого, в ряде исследований креативность связывается с импульсивностью, автономностью, индивидуализмом и высокой самооценкой личности (Creswell et al., 2013; Waples, Friedrich, 2011).

Несмотря на разнообразие исследований, проблематика креативности в психологии еще далека от строгого научного описания. Чаще всего под креативностью понимается способность личности к созданию продуктов, характеризующихся новизной, соответствием контексту, адаптированных к потребностям или требованиям общества (Amabile, 1996). Другой важной характеристикой креативности личности является продвижение собственных идей в обществе (Богоявленская, 2002). Важно также отметить различные формы проявления креативности. Например, Р.Стернберг выделяет 8 уровней выражения креативных способностей от легкой оптимизации и усреднения

противоположностей до изобретения принципиально нового продукта (Sternberg, 2010).

В.Д.Шадриков также отмечает, что хотя результат творческого мышления осознается, его механизмы являются неосознаваемыми. Он показывает, что истинная творческая деятельность доступна благодаря «объединению сознания и подсознания через духовность», что в итоге позволяет прийти к суперинтеллектуальной деятельности (Шадриков, 2019, с.157).

Д.А.Леонтьев выделяет различные типы творчества и творческих решений трудных ситуаций или дилемм, например, в научной или социальной сферах и «жизнетворчестве» как общей стратегии личности. Также он выделяет творческое решение проблемы как устранение исходного противоречия между сторонами конфликта (Леонтьев, 2004).

Существует большое количество подходов к исследованию креативности в отечественной и зарубежной психологии: психометрический, психофизиологический, когнитивно-эмоциональный, личностный, экономико-прагматический, атрибутивный и системный (Яголковский, 2007).

С точки зрения психометрического подхода, одним из способов определения понятия креативности является концепция *дивергентного мышления*, предложенная в середине XX века Д.Гилфордом (Guilford, 1950). В ней рассматривается ряд свойств креативной личности: широта мышления, гибкость как способность рассматривать различные и даже противоположные решения, а также оригинальность этих решений. С точки зрения Д.Гилфорда, креативность является совокупностью данных свойств и любой человек, у которого они выражены, признается креативным. Таким образом, подход Д.Гилфорда позволяет измерить креативность личности с помощью психометрических процедур.

В гуманистической традиции, в рамках личностного подхода, креативность связывается с *самоактуализацией* и определяется как некое спонтанное и естественное поведение, которое предполагает активность личности и достаточную мотивацию для завершения начатого. С этой точки зрения, творчество является частью человеческой природы и важным аспектом жизни

личности. Следовательно, все люди обладают креативностью, а степень ее выраженности проявляется в широком многообразии форм и контекстов (Rogers, 1980; Маслоу, 2016).

В данной работе будет сделан фокус на личностном и психометрическом подходах, так как они обеспечивают комплексное качественное и количественное измерение особенностей феномена креативности. Креативность, таким образом, рассматривается как совокупность двух ее параметров - **как компонент самоактуализации личности и способность к дивергентному мышлению.**

В современном мире исследования креативности личности крайне актуальны и имеют важное практическое значение. Например, в организациях повсеместное использование цифровых технологий освобождает сотрудников от выполнения рутинных операций и смещает фокус их деятельности в сторону поиска решений различных профессиональных неалгоритмизируемых проблем. В этом контексте креативность играет важную роль в адаптации сотрудника к вызовам окружающей среды и связана с выбором стратегии совладания с трудными ситуациями.

Дефицит времени, неопределенность распределения ответственности, чрезмерный организационный стресс ведут к неизбежным конфликтам между сотрудниками (Бодров, 2006; Болотова, 2007), в разрешении которых важную роль играет креативность личности. Это делает исследование связи креативности сотрудника и его конфликтного поведения особенно **актуальным**. Понимание особенностей поведения креативной личности в организации является важным при решении задачи управления креативными сотрудниками и осуществления организационного консультирования.

Исследователи прослеживают связь креативности и конфликтного поведения в части возникновения и интенсивности конфликтов, готовности личности к разрешению конфликтных ситуаций, выбора ею способов разрешения конфликтов и стратегий совладающего поведения (Wallach, Kogan, 1965; Щербакова, 2005). Однако всесторонних исследований данных аспектов не проводилось.

Исследования связи конфликтного поведения и креативности в основном посвящены особенностям управления креативной командой (DeClerq, Rahman,

2017; Forbes, Domm, 2004; Lee, Choi, Kim, 2018; Troyer, Younggreen, 2009), динамике возникновения конфликта в креативной команде в зависимости от типа задач и статуса проекта (Chen, 2006; Farh, Lee, Farh, 2010; Miron-Spektor, Gino, Argote, 2011), характеристикам творческих команд и руководителей (Kurtzberg, Mueller, 2005; Kim, Choi, Park, 2012; Raju, 2017; Chen, 2006).

Кроме того, часть исследований посвящена изучению эффективности работы команд в условиях межличностных конфликтов и неоднозначных условий внешней среды, при этом в них не поднимается вопрос проявления особенностей и свойств креативной личности в конфликте (Janssen, Giebels, 2013; Santos, Uitdewilligen, Passos, 2015).

Наиболее частыми причинами конфликтов в организациях являются конфликты ролей, ценностей или интересов. Отдельно следует отметить деструктивные конфликты, характеризующиеся таким отрицательным воздействием на эффективность работы и взаимодействия сотрудников, что конструктивное решение ситуации становится невозможным. Такие конфликты, например, возникают в ситуациях психологического давления, в то время как основная причина может уходить на задний план (Базаров, Малиновский, 1996). Деструктивным считается конфликт, который в силу присущего кризиса ограничивает достижение целей организации и стремительно сокращает ее ресурсы. В работах Е.Тартаковского производится анализ ценностей представителей различных культур и профессий (Tartakovsky, 2014, 2016). Отмечается, что, например, социальные работники демонстрируют большую благожелательность и ценность универсализма, что, в свою очередь, ведет к более низкой конфликтности.

Согласно Н.В.Гришиной, любой конфликт в своем развитии проходит через несколько стадий: возникновение объективной конфликтной ситуации, осознание оппонентами ситуации как конфликтной, противостояние сторон и развитие ситуации, а также дальнейшее ее разрешение (Гришина, 2009). В подобных условиях роль личностной креативности в возникновении и разрешении конфликтной ситуации особенно важна.

Например, исследования, проведенные на выборке детей школьного возраста, показали связь высокого уровня креативности с конфликтным поведением. Отмечается, что высококреативной личности свойственны независимость, агрессивность, экстраверсия и привлечение внимания. Исследователи также отмечали уровень интеллекта как промежуточную переменную, определяющую степень конфликтности ребенка (Воскобойников, 1996; Гуськова, 2001; Жердева, 2005; Максимова, 2006). Тем не менее, подобные исследования на взрослой выборке не проводились.

Некоторые аспекты связи креативности и конфликтного поведения исследуются в рамках теории организации. Например, М.Чен отмечает высокий уровень способности к разрешению конфликтов у креативных руководителей (Chen, 2006). Другие исследования отражают большую склонность креативного сотрудника к вовлечению в конфликты, которая опосредуется типом мышления, сферой работы и рядом иных факторов (Janssen, Giebels, 2013; Farh, Lee, Farh, 2010; Forbes, Domm, 2004).

Ввиду негативного воздействия конфликтных ситуаций на благополучие личности, особо важную роль играет совладающее поведение и выбор наиболее адаптивных и эффективных копинг-стратегий.

Исследования в области совладающего поведения, или копинга, в основном посвящены типам копинг-стратегий, используемых личностью в различных трудных ситуациях (Amirkhan, 1999; Heim, 1988; Kraai, 2010; Lazarus, 1988; Skinner, 1995; Seiffge-Krenke et al., 2009; Анцыферова, 1994; Дикая, 2003; Крюкова, 2000; Леонова, 2004; Нартова-Бочавер, 1997). Р.Лазарус рассматривает процесс копинга через призму когнитивной оценки сложной ситуации для определения способов совладания с ней, которые различаются по степени эффективности (Лазарус, 1999). Ряд исследователей, изучающих связь креативности и копинга, отмечают более высокую адаптивность творческой личности к возникающим проблемам, а также акцентируют тот факт, что высококреативные сотрудники чаще прибегают к проактивным и социальным копингам (DeCaro, Wieth, Beilock, 2007; Falat, 2000; Riolli, Savicki, 2010). Однако исследований, посвященных роли креативности в

совладании с конфликтными ситуациями крайне мало, что создает дополнительную актуальность настоящего исследования.

Учитывая вышесказанное, **исследовательский вопрос** данной работы связан с изучением роли креативности сотрудников в зарождении, протекании и разрешении деструктивных организационных конфликтов.

Проблема исследования состоит в изучении роли креативности личности в возникновении и разрешении конфликтных ситуаций, так как по итогам проведенного теоретического обзора, посвященного связи креативности и конфликтного поведения сотрудников, можно отметить ряд противоречий.

1. Первое противоречие связано с исследованиями склонности креативных сотрудников к вовлечению в конфликтные ситуации на первом и втором этапах развития конфликта. С одной стороны, креативные сотрудники отличаются индивидуализмом, сензитивностью и автономностью, что может сказываться на их более частом вовлечении в конфликтные ситуации. Кроме того, присущее им дивергентное мышление может подталкивать их не только на разнообразные способы решения задач, но и на достраивание происходящего, добавление лишних элементов ситуации, что приводит к переходу предконфликтной ситуации в конфликтную. Кроме того, центрация на проблеме, отстраненность и индивидуализм понимаются как аспекты креативности и самоактуализации. Эти качества могут позволять сотруднику легче вовлекаться в конфликт благодаря независимости суждений и заинтересованности в происходящем (Creswell et al., 2013; Guilford, 1950; Waples, Friedrich, 2011; Гуськова, 2001; Маслоу, 2016). С другой стороны, эти же качества способствуют, напротив, более быстрому и эффективному разрешению конфликтных ситуаций. Например, с помощью дивергентного мышления сотрудник может легче понять точку зрения своего оппонента, а свойства отстраненности и центрации на проблеме, связанные с процессом самоактуализации, позволяют ему более конструктивно подходить к поиску оптимальной стратегии взаимодействия в возникшей ситуации (Guilford, 1950; Hirst, Knippenberg, Zhou, 2009; McCrae, 1987; Маслоу, 2016).

2. В качестве второго теоретического противоречия выступает различие взглядов исследователей на эффективность работы креативных сотрудников в условиях конфликтного взаимодействия на этапе разрешения конфликта. С одной стороны, креативные сотрудники демонстрируют большую продуктивность в условиях конфликта и чаще прибегают к выбору эффективных стратегий разрешения конфликта, в том числе используя социальные копинги для совладания с трудными ситуациями (Declercq, Rahman, 2017; Chen, Chang, 2015; Farh, Lee, Farh, 2010; Miron-Spektor, Gino, Argote, 2011; Troyer, Younggreen, 2009). С другой стороны, отмечается пагубное воздействие конфликтных и стрессовых ситуаций на благополучие и эффективность работы креативных сотрудников (Janssen, Giebels, 2013; Kurtzberg, Mueller, 2005; Santos, Uitdewilligen, Passos, 2015; Богоявленская, 2002).

Основываясь на данных приведенных выше исследований, можно предположить высокую склонность к конфликтному взаимодействию у креативного сотрудника. Однако базируясь на определении дивергентного мышления как способности к генерации большого количества решений проблемы и идее самоактуализации как направленности личности на свободу и творчество, можно также выдвинуть гипотезу о способности креативного сотрудника находить оптимальные пути выхода из складывающейся конфликтной ситуации и использовать эффективные поведенческие и когнитивные стратегии совладания с ними. Кроме того, активность и независимость креативной личности, постулируемые в приведенных выше исследованиях, также обосновывают гипотезу об активной роли сотрудника на этапах возникновения и разрешения конфликта.

Таким образом, были выдвинуты следующие **гипотезы исследования:**

1. Существует связь между уровнем креативности и частотой возникновения деструктивного конфликта в диаде сотрудников: чем выше уровень креативности, тем чаще сотрудник вовлекается в конфликтную ситуацию.

2. Существует связь между уровнем креативности и количеством попыток разрешения деструктивного конфликта, предпринимаемых сотрудником: чем

выше уровень креативности, тем больше попыток предпринимает сотрудник для выхода из конфликтной ситуации.

3. Существуют различия в выборе стратегий совладающего поведения сотрудниками с высоким и низким уровнем креативности: сотрудники с низким уровнем креативности используют стратегию избегания, в то время как сотрудники с высоким уровнем креативности склонны к выбору стратегии конфронтации.

Целью работы является изучение связи креативности и поведения в деструктивном организационном конфликте.

В соответствии с целью и гипотезами в работе были поставлены следующие **задачи**:

1. Систематизировать накопленные в отечественной и зарубежной психологии данные о состоянии проблемы изучения креативности.

2. Рассмотреть основные исследования, посвященные взаимосвязи креативности и конфликтного поведения.

3. Выявить связь между уровнем креативности сотрудника и частотой возникновения конфликтных ситуаций.

4. Определить, как связаны между собой уровень креативности сотрудника и количество предпринимаемых попыток разрешения конфликтной ситуации.

5. Выявить связь между уровнем креативности сотрудника и выбором стратегий совладающего поведения в ситуации деструктивного конфликта.

Объектом исследования является поведение в деструктивном конфликте в организациях.

Предметом исследования является связь креативности и поведения в деструктивном организационном конфликте.

Теоретико-методологическую основу проведенного исследования составили: подходы к изучению творческого мышления (Т.Амabile, Т.Лубарт, Р.Стернберг, Д.Б.Богоявленская), концепция креативности как дивергентного мышления (J.Guilford, E.Torrance), концепция креативности как компонента самоактуализации (А.Маслоу), особенности конфликтного поведения

(А.Я.Анцупов, Н.В.Гришина, Е.П.Ильин), модель конфликтного поведения К.Томаса-Р.Килманна, концепция копинг-стратегий Р.Лазаруса и С.Фолкман.

Методы и методики, использованные в исследовании:

1. Методика «Тест вербальной креативности» Д.Гилфорда (Guilford, 1950; Шумакова и др., 1991).
2. Шкала «Креативность» методики «Самоактуализационный тест» А.Маслоу (Маслоу, 2016; Алешина и др., 1984).
3. Методика «Способы совладающего поведения» Р.Лазаруса (Lazarus, 1981; Крюкова, 2007).
4. Методика «Личностная агрессивность и конфликтность» Е.П.Ильина (Ильин, 2000; Дерманова, 2002).

Кроме того, в работе проводилось квазиэкспериментальное исследование, предполагающее создание конфликтной ситуации между двумя сотрудниками. Во время индукции конфликтного поведения был использован кейс, предлагаемый в ассессмент-процедурах одной из российских компаний. Кейс предполагал совместную работу по решению четырех предложенных вопросов сотрудниками в диадах. Один из участников диады являлся заранее проинструктированным помощником экспериментатора, чьей задачей было провоцирование испытуемого на конфликт во время решения задания путем отрицания предложенных испытуемым вариантов ответов.

Данные наблюдений за решением кейса фиксировались помощником экспериментатора и самим экспериментатором по трем показателям: факт возникновения конфликта, количество предпринятых испытуемым попыток разрешения конфликта и основная стратегия поведения в конфликте по К.Томасу (Thomas, Kilmann, 1974).

Для статистической обработки полученных данных применялись программы: Jasp 0.8.5.1, G*power 3.1.9.3, R Studio 1.1.423, SPSS 21.0 (анализ мощности, описательные статистики и таблицы сопряженности, анализ надежности, линейная и логистическая регрессия, корреляционный анализ, хи-квадрат, *U* Манна-Уитни, *r* Спирмена).

Эмпирическую базу исследования составили сотрудники крупных российских организаций (7 компаний с численностью сотрудников более пяти тысяч человек – банки, фармацевтические и IT-компании) г.Москвы.

Первым этапом исследования являлось анкетирование респондентов по всем описанным выше методикам. В данном этапе приняли участие 1500 человек.

Ко второму этапу исследования - квазиэксперименту с использованием кейса - были приглашены респонденты, полностью и без ошибок заполнившие анкеты. Общую выборку исследования составили испытуемые, участвовавшие в решении кейса (n=687, 358 мужчин и 329 женщин, максимальный возраст – 69 лет, минимальный возраст – 20 лет, средний возраст – 36 лет, стандартное отклонение – 9.37).

Для анализа данных об уровне креативности были отобраны испытуемые, вошедшие в верхние и нижние 30% выборки по совокупности результатов методик А.Маслоу и Д.Гилфорда.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

1. Впервые теоретически и эмпирически обосновывается исследование креативности как комплексного феномена, одновременно понимаемого как дивергентное мышление и компонент самоактуализации, в связи с поведением в деструктивном конфликте в организации.

2. Описана связь креативности с поведением в деструктивном конфликте в организациях как с точки зрения использования опросных методов, так и наблюдения за поведением в ситуации смоделированного конфликта. Результаты исследования позволили выявить различия в самоотчетном и реальном поведении сотрудника в деструктивном конфликте.

3. Уровень креативности впервые выступил в качестве предиктора частоты возникновения деструктивного конфликта в организации и количества примененных попыток его разрешения.

Теоретическая значимость исследования выражается в том, что:

1. Внесен вклад в понимание особенностей поведения креативного сотрудника в деструктивном конфликте, которое позволяет дать количественное

и качественное описание фактам возникновения конфликтных ситуаций и выбираемым сотрудником стратегиям поведения в них.

2. Полученные результаты показывают, что креативность, представленная дивергентным мышлением в совокупности с компонентом самоактуализации личности, может являться предиктором конфликтного поведения в организациях.

3. Результаты исследования позволили установить, что высококреативные сотрудники чаще вовлекаются в конфликтные ситуации, однако при этом они предпринимают больше попыток по его конструктивному разрешению.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что:

1. Основные результаты проведенного исследования могут быть использованы в практиках принятия организационных решений, создании и управлении командами. Кроме того, данный комплекс методик может использоваться в областях подбора персонала, ассессмента, бизнес-консультирования и прочих мероприятиях.

2. Данные проведенного исследования могут лечь в основу разработки практических рекомендаций сотрудникам и руководителям организаций по повышению эффективности управления креативными работниками, построению бизнес-процессов, улучшению межличностных отношений между сотрудниками, а также проведения ряда психологических тренингов.

3. Данные, полученные с помощью использованных в исследовании методик, позволяют осуществить прогноз возникновения конфликтной ситуации между сотрудниками, а также вероятность и эффективность ее разрешения с помощью применения процедур машинного обучения к имеющейся базе данных организации. Кроме того, на их основе возможно определить основные стратегии поведения сотрудника организации в деструктивном конфликте.

4. На базе полученных результатов может быть создан курс лекций в области общей и организационной психологии, рассматривающий феномен креативности, а также способы управления творческими проектами.

Положения, выносимые на защиту:

1. Поведение сотрудника в деструктивном конфликте в организации имеет особую специфику. Наблюдаемое в эксперименте конфликтное поведение не отражает связи с наиболее популярными опросными методиками измерения конфликтности. Однако существует возможность предсказания факта возникновения деструктивного конфликта в организации по значениям показателя дивергентного мышления сотрудника.

2. Высококreativeвные сотрудники чаще вовлекаются в ситуации деструктивного конфликта в организации. Однако количество предпринимаемых попыток разрешения конфликта у них значимо больше по сравнению с низкокреативными сотрудниками. В конфликтной ситуации высококреативным сотрудникам свойственны вспыльчивость и нетерпимость. Сотрудники с низким уровнем креативности чаще склонны к мстительности.

3. Выбор стратегий поведения сотрудником в деструктивном конфликте связан с уровнем креативности. Высококreativeвные сотрудники склонны к выбору стратегий соперничества, сотрудничества и компромисса. Кроме того, они также прибегают к копинг-стратегиям принятия ответственности, принятия решений и дистанцирования. Сотрудники с низким уровнем креативности используют стратегию избегания, а также копинг-стратегии позитивной переоценки, конфронтации и самоконтроля.

По теме исследования имеется 4 публикации в научных изданиях, включенных в Scopus и «белый список» журналов НИУ ВШЭ.

Структура и объем диссертации: данная работа состоит из введения, одной теоретической главы и одной эмпирической, выводов по главам, заключения, списка литературы (205 наименований, из них 124 - на иностранных языках) и 2 приложений. Основной текст диссертации изложен на 169 страницах (с приложениями – 183). Результаты теоретического и эмпирического анализа представлены в 22 таблицах (с приложениями – в 25 таблицах и 2 рисунках).

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность, цели, гипотезы и задачи исследования, описываются применяемые методы, теоретико-методологическая основа и эмпирическая база исследования, раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, излагаются основные положения, выносимые на защиту, дается краткая характеристика структуры работы.

В **первой главе «Роль креативности в возникновении и разрешении конфликтных ситуаций»** представлен теоретический обзор основных подходов к исследованию феноменов креативности и конфликтного поведения, а также их связи.

В **первом параграфе** представлены основные подходы к изучению креативности личности. Несмотря на большое количество исследований различных сторон и проявлений феномена креативности, можно отметить отсутствие его единого определения. Большинство современных исследователей под креативностью понимается способность к созданию продукта, отличающегося новизной, соответствием контексту (Amabile, 1996), а также способность к продвижению своих идей в обществе (Богоявленская, 2002).

В данном параграфе также анализируются парадигмы исследования креативности. Исторически предшественником экспериментальных исследований креативности является изучение мыслительных процессов в Вюрцбургской школе психологии. Введение метода систематической экспериментальной интроспекции О.Кюльпе (Кюльпе, 2008) позволило получить подробные описания субъективного опыта в процессе мыслительной деятельности и показать наличие в сознании несенсорных образов, зависимость мышления от установки, наличия детерминирующей тенденции и разворачивание процесса мышления как смены поисковых операций. Непосредственно исследования креативности не входили в экспериментальную программу Вюрцбургской школы, но это позволило накопить

достаточную эмпирическую базу для дальнейших исследований высокоуровневых психических процессов уже в рамках других парадигм.

С.Р.Яголковским была рассмотрена уровневая классификация исследований креативности, включающая психометрический, психофизиологический, когнитивно-эмоциональный, личностный, экономико-прагматический, атрибутивный и системный подходы (Яголковский, 2007).

Можно заключить, что креативность является комплексным феноменом, вовлекающим все уровни и системы личности. Наиболее перспективной стратегией исследования креативности является сочетание подходов с сильной концептуальной и методологической проработкой и заимствование развитых измерительных процедур из подходов с сильной эмпирической моделью и слабым уровнем концептуализации.

Такое сочетание аспектов креативности и ограничений определяет следующий состав методик по ее изучению: для измерения креативности наиболее эффективным инструментом является методика измерения дивергентного мышления Д.Гилфорда, а для изучения личностного компонента была выбрана шкала «Креативность» САТ.

Во **втором параграфе** рассматриваются ситуативные и личностные факторы креативности личности. Так, в качестве личностных факторов, связанных с креативностью, выделяют черты личности, когнитивные особенности, мотивацию, эмоциональные состояния и другое. Ситуативные факторы представлены дефицитом времени, стрессовыми воздействиями, особенностями межличностных коммуникаций в организации и конфликтным взаимодействием.

В **третьем параграфе** рассматриваются причины, функции и способы разрешения конфликтных ситуаций. Н.В.Гришина определяет конфликт как столкновение вследствие противоречивости целей, установок или поведения участников (Гришина, 2004).

Протекание любого конфликта имеет свою динамику. В нем можно выделить три больших этапа – предконфликтный, конфликтный и постконфликтный этапы, разделяющиеся на стадии (Зайцев, 2001). Традиционно в качестве причин

конфликтов в организации рассматривают следующие факторы: объективные, личностные, организационные и социальные. Наиболее частым предметом исследования становятся вертикальные конфликты как наиболее напряженные и вероятные, а также влияющие на общее восприятие организации (Бодров, 2006).

Функции конфликтов обычно разделяют на конструктивные и деструктивные, однако точных критериев различения данных блоков на данный момент не выделено (Анцупов, Шипилов, 2004). Как правило, для оценки данных параметров прибегают к исследованию протекания и способов разрешения конфликтной ситуации. Так, если сторонами предпринимались попытки разрешить конфликт, используя стратегии сотрудничества и обоюдного выигрыша, конфликт считается конструктивным. К проявлениям деструктивности конфликта относят негативное влияние на настроение участников, травмирование оппонентов, возрастание уровня стресса и психосоматических заболеваний.

В четвертом параграфе представлены основные исследования, посвященные взаимосвязи креативности и конфликтного поведения личности.

Исследователями рассматриваются различные условия среды, влияющие на креативность (Мешкова, 2015), связь организационных условий с креативностью (Chen, 2006; Farh, Lee, 2010; Marques Santos, Uitdewilligen, 2015; Troyer, Younggreen, 2009; Yong, Sauer, Mannix, 2014), взаимосвязь креативности и агрессивности детей школьного возраста (Wallach, Kogan, 1965; Гуськова, 2001; Щербакова, 2005).

Основные выводы **о связи конфликтного поведения и креативности** были сделаны исследователями на выборках детей школьного возраста.

М.М.Жердева выявила ряд внутренних и внешних факторов, препятствующих творческим процессам (Жердева, 2005). Среди внешних выделяются отсутствие единомышленников и поддержки со стороны референтной группы, неприятие близкими и значимыми людьми. Таким образом, конфликты со значимыми людьми являются ингибиторами креативности.

Исследования, проведенные на детях школьного возраста, однако, демонстрируют нелинейную связь креативности и конфликтности. В данном случае также необходимо учитывать уровень интеллекта (Wallach, Kogan, 1965).

Детям с высокими уровнями креативности и интеллекта были свойственны независимость, агрессивность, уверенность в себе, экстраверсия и привлечение внимания. Е.В.Щербакова показывает важность переменной интеллекта как способности к обучению в поиске связи между креативностью и конфликтностью (Щербакова, 2005). При высокой способности к обучению креативность положительно связана с автономностью, конфликтностью, осмысленностью жизни и самокритичностью.

Более того, С.В.Максимова также указывает на то, что высококреативные дети с опережающим уровнем развития часто оказываются отстающими в учебе и имеющими конфликты с окружением ввиду необходимости скрывать свои способности и не выделяться (Максимова, 2006). Е.А.Гуськова подтверждает подобные результаты, указывая, что креативные подростки гораздо чаще некреативных демонстрируют агрессивное поведение (Гуськова, 2001).

Кроме того, существует большое количество исследований связи креативности и конфликтного поведения в организации, фокусирующихся на **личностных чертах и эмоциональном поведении сотрудника**. Работы исследователей также посвящены управленческим решениям сотрудников организаций. Полученные данные показали, что высококреативные предприниматели в среднем имеют более позитивный эмоциональный фон, а также легче и эффективнее справляются с возникающими конфликтами (Chen, Chang, 2015). В других исследованиях подчеркивается мотивирующая роль конфликта задач, повышающего уровень креативности, поскольку он не создает прямого противостояния сотрудников, но активизирует и мобилизует ресурсы организма (Miron-Spektor et al., 2011).

Наиболее значимыми в контексте данной работы являются исследования **связи креативности и конфликтов в организационной среде**. Условно, их можно разделить на работы, рассматривающие проблемы управления в конфликте, конфликты задач и межличностные конфликты. Исследования указывают на снижение производительности труда сотрудников при возникновении конфликта в решении креативной задачи (Janssen, Giebels, 2013).

Таким образом, в рассмотренных исследованиях отмечается пагубное влияние конфликтных взаимодействий на креативную личность, однако подчеркивается ее способность к более эффективному их разрешению. Это дает основание сформулировать исследовательский вопрос и гипотезы для эмпирического исследования.

Основной исследовательский вопрос данной работы связан с изучением роли креативности сотрудников в зарождении, протекании и разрешении деструктивных конфликтов в организации.

Наличие большого количества связей личностных характеристик и креативности, роли креативности в конфликтном поведении подростков, особенности среды в современных организациях и вызовов, которые перед ними стоят, дают **основание выдвинуть первую гипотезу** о том, что существует связь между креативностью и частотой возникновения конфликта в организации.

Исследования поведения креативных сотрудников и команд в условиях конфликта отражают их большую активность в трудных ситуациях, в совокупности с теорией дивергентного мышления, отмечающей способность к генерации большого количества решений проблеме, позволяют предположить, что в ситуации конфликта креативный сотрудник будет действовать активнее и предпринимать больше попыток разрешить конфликт, нежели менее креативный. Данное положение легло в основу **второй гипотезы исследования**.

Пятый параграф работы посвящен проблеме копинг-стратегий личности. Ввиду повышения стрессоров и кризисов взаимодействия в современных организациях, особую актуальность приобретает изучение совладающего поведения личности. В отечественных и зарубежных исследованиях совладающее поведение понимается как способность к преодолению проблемной ситуации (Водопьянова, 2009). Копинг призван обеспечить психологическую адаптацию личности к изменившимся условиям или сложной ситуации и, с этой точки зрения, каждая стратегия может иметь разную приспособительную ценность, которая способствует разрешению ситуации.

Копинг также исследуется в контексте **потенциала личности** (Леонтьев, 2011). С этой точки зрения, копинг является совокупностью личностных факторов, обеспечивающих эффективную саморегуляцию. Д.А.Леонтьев в одной из работ определяет основные типы совладающего поведения в зависимости от типа творчества (Леонтьев, 1990). Он выделяет четыре основные стратегии поведения в конфликтной ситуации и среди них - творческое решение как устранение исходного противоречия.

Некоторые исследования посвящены поиску связи **креативности и совладающего поведения** личности. Так, в работе М.Фалат проверялась гипотеза о связи креативности и копинга (Falat, 2000). Результаты исследования показали, что креативные студенты использовали значительно более активные стратегии в преодолении фрустрирующих ситуаций, в то время как некреативные давали большее количество абстинентных и агрессивных ответов. Другое исследование посвящено поиску источников стресса у креативной личности (Vasasova, 2011). Автором были проанализированы различия в восприятии стресса у высоко- и низкокреативных респондентов. Оказалось, что менее креативные респонденты испытывают больше стресса от дружеских и семейных отношений, нежели творческие индивиды. Также креативная личность испытывает больший стресс от проблем со здоровьем, чем менее творческая.

Подобные исследования дают основания полагать, что креативность связана с тем, как человек выстраивает взаимодействие с обществом и сложными ситуациями. Таким образом, можно выдвинуть **третью гипотезу** исследования о том, что креативная личность может довольно эффективно справляться с ситуацией конфликта в силу ее активности и возможности генерации новых действий по совладанию с ситуацией.

Во второй главе «Эмпирическое исследование взаимосвязи креативности и конфликтного поведения сотрудников российских организаций» изложены схема проведения исследования, описаны используемые методики и представлены полученные результаты.

В первом параграфе «Цели, задачи и гипотезы исследования» формулируются цель, задачи, гипотезы, методы, этапы и процедура исследования, а также описывается эмпирическая база.

Исследование было проведено в несколько **этапов**:

1. Проведение анкетирования основной выборки по всем методикам исследования (респонденты – $n=687$, методик – 7).
2. Квазиэкспериментальное исследование с участниками предыдущего этапа, включающее решение бизнес-кейса в диадах. Респондент не был знаком со своим партнером, который являлся заранее проинструктированным помощником экспериментатора, чьей задачей являлось провоцирование испытуемого на конфликт во время решения задания путем отрицания предложенных им вариантов ответов. Этот конфликт выполнял деструктивную функцию, так как данная помощнику экспериментатора инструкция направляла его поведение в сторону отрицания любых предложений испытуемого и не позволяла решать возникшие противоречия конструктивным способом. Анализ поведения респондентов в данных условиях позволил дополнить данные самоотчетных методик наблюдением реального поведения. Результаты этапа были далее проанализированы с помощью статистических методов.
3. Проведение количественного и качественного анализа полученных в исследовании данных.

Эмпирическую базу исследования составили менеджеры среднего звена крупных компаний (с численностью сотрудников более пяти тысяч человек) г.Москвы ($n=687$, 358 мужчин и 329 женщин, максимальный возраст – 69 лет, минимальный возраст – 20 лет, в среднем возраст – 36 лет, стандартное отклонение – 9.37).

Для **статистической обработки** данных применялись программы: Jasp 0.8.5.1, G*power 3.1.9.3, R Studio 1.1.423 – пакеты psycho и corrplot, SPSS 21.0.

Во втором параграфе «Процедура и методики исследования» описаны использованные методики.

Были использованы: тест вербальной креативности «Необычное использование» Д.Гилфорда, шкала «Креативность» Самоактуализационного теста (САТ), методика «Личностная агрессивность и конфликтность» Е.П.Ильина, методика «Способы совладающего поведения» Р.Лазаруса и С.Фолкман.

После заполнения батареи методик респонденты были приглашены к *решению бизнес-кейса* для уточнения полученных данных с помощью наблюдения за реальным поведением. Каждому из них сообщалось, что решение кейса будет происходить в паре с незнакомым ему сотрудником. Один из участников являлся заранее проинструктированным помощником экспериментатора, чьей задачей было провоцирование испытуемого на конфликт во время выполнения задания путем отрицания предлагаемых им вариантов ответов. Наблюдение позволяет учесть и зафиксировать в количественной форме три параметра:

- факт возникновения или отсутствия конфликта;
- количество попыток, предпринятых респондентом для разрешения конфликта;
- основная выбранная респондентом стратегия для решения конфликтной ситуации. Для описания поведения респондента в конфликтной ситуации была использована двухмерная модель К.Томаса-Р.Килманна, рассматривающая межличностное взаимодействие по двум измерениям - кооперации и напористости (Thomas, Kilmann, 1974).

Для проверки выдвинутых гипотез было проведено квазиэкспериментальное исследование, описание и обсуждение результатов которого будет представлено в параграфе 3 (описание и обсуждение первой гипотезы исследования), параграфе 4 (второй гипотезы) и параграфе 5 (третьей гипотезы).

В третьем параграфе «Описание и обсуждение результатов исследования связи между уровнем креативности и частотой возникновения деструктивного конфликта в диаде сотрудников» представлен количественный и качественный анализ первой гипотезы исследования.

Данный параграф также содержит общие для всего исследования расчеты надежности-согласованности, описательные статистики, проверку распределения полученных результатов на нормальность и другое.

В качестве первой гипотезы исследования выдвигалось положение о том, что существует связь между уровнем креативности и частотой возникновения деструктивного конфликта в диаде сотрудников. В данном параграфе представлены: применение критерия χ^2 и логистической регрессии для поиска связи уровня креативности и факта возникновения конфликта. Далее рассмотрена связь реального поведения испытуемых в конфликтной ситуации и типов конфликтного поведения по опроснику Е.П.Ильина и впоследствии была проверена связь уровня креативности и типа конфликтного поведения по данному опроснику. Параграф завершился блоком качественного – тематического анализа, посвященного этапу возникновения деструктивного конфликта в диаде сотрудников.

Для анализа связи уровня креативности и факта возникновения конфликта из выборки в 687 респондентов были отобраны верхние и нижние 30%, набравших максимальные и минимальные баллы по двум тестам на креативность одновременно. Проверка первой гипотезы была проведена с помощью критерия χ^2 . Полученные результаты отражают склонность испытуемых с высоким уровнем креативности к конфликтному поведению (χ^2 : $\chi^2 = 49.49$; $p < 0.001$; $df = 2$). Следовательно, испытуемые с высоким и низким уровнями креативности статистически различаются по частоте вовлечения в деструктивные конфликтные ситуации. Сотрудники с высоким уровнем креативности в целом в два раза чаще низкокреативных проявляли склонность к конфликту в ответ на некорректное поведение партнера.

Проведенное исследование также позволило применить логистическую регрессию для **предсказания факта возникновения конфликта** по значениям показателя дивергентного мышления на общей выборке в 687 человек. Удалось установить, что изменчивость факта возникновения конфликта обусловлена изменчивостью уровня дивергентного мышления на 12%.

Полученные результаты могут быть проинтерпретированы следующим образом. Согласно системному подходу к изучению творческих процессов, креативность личности глубоко связана с мотивационно-ценностным уровнем. Сотруднику, таким образом, важно проявить себя, продемонстрировать результат своего труда.

Конфликт интересов является одним из самых распространенных видов конфликта в организациях (Гришина, 2009). Мотивация сотрудника к успешному прохождению ассессмента в организации порождает первую предпосылку возникновения конфликта: сотруднику необходимо проявить себя, зарекомендовать себя лучше, чем его партнер. При этом ситуация деструктивного конфликта создает невозможные для этого рамки: обращение к руководству может быть воспринято как непрофессионализм, а партнер не готов к взаимодействию. В данных условиях вовлечение в конфликтную ситуацию может представляться единственным решением.

Однако следует отметить, что существуют значимые различия в поведении сотрудников с высоким и низким уровнями креативности. Более частое вовлечение в конфликтное поведение высококреативных сотрудников может быть проинтерпретировано через свойственные творческой личности черты сензитивности и нейротизма. С одной стороны, сензитивность сотрудника вынуждает его продемонстрировать более интенсивную эмоциональную реакцию (McCrae, 1987). Нейротизм, с другой стороны, вызывает реакции раздражительности и эмоциональной неустойчивости, способствующие развитию конфликтной ситуации. С другой стороны, сотрудники с низкой креативностью характеризуются устойчивостью эмоциональных реакций, что может играть важную роль в конфликтном взаимодействии.

Полученные в ходе анализа результаты соотносятся с исследованиями прошлых лет, проведенных на подростковой выборке (Гуськова, 2001, Жердева, 2005). Конфликтное поведение рассматривалось авторами в качестве самозащиты, что также справедливо для условий текущего исследования. Следовательно, можно

говорить о подтверждении полученных ранее результатов исследования и в рамках организационной среды.

Результаты проведенного исследования позволяют разрешить первое теоретическое противоречие с помощью вывода о том, что сотрудники с высоким уровнем креативности (по методикам Д.Гилфорда и А.Маслоу) чаще вовлекаются в деструктивные конфликтные ситуации.

Как показали результаты проведенного исследования, дивергентное мышление связано с фактом возникновения конфликта. Оно представляет собой способность к рассмотрению ситуации с разных точек зрения, под множеством углов (Guilford, 1950). И традиционно в теоретических и практических исследованиях данный параметр связывается с креативностью, поскольку позволяет количественно измерить продуктивность процесса творчества. Наиболее актуальным дивергентное мышление может быть в задачах мозгового штурма, которые предполагают генерацию большого количества идей без какой-либо критики или отбора в определенное количество времени (Osborn, 1963). Однако полученные в ходе исследования результаты указывают на то, что высокий уровень дивергентного мышления позволяет не только сгенерировать большое количество креативных идей, но может также распространяться на другие сферы жизни личности. В ситуации столкновения сотрудника с объективной причиной конфликта – решением важного для будущей карьеры задания в паре с партнером, который ставит под угрозу эту карьеру, дивергентное мышление может проявляться путем достраивания элементов ситуации.

Таким образом, первая гипотеза исследования о связи уровня креативности и частоты вовлечения в деструктивный конфликт находит свою проверку в выводе о том, что сотрудники с высоким уровнем креативности чаще вовлекаются в конфликтные ситуации.

Для понимания особенностей действий креативного сотрудника в конфликте дополнительно был проведен корреляционный анализ связи параметров **креативности и типов конфликтного поведения**, полученных в ходе анализа опросника «Личностная агрессивность и конфликтность» Е.П.Ильина. Ввиду

ненормального распределения переменной «Креативность» Самоактуализационного теста, для проведения анализа был использован коэффициент Спирмена с поправкой Бонферрони-Холма на выборке 687 человек. Обе методики измерения креативности показали достоверные значимые связи с рядом переменных. Значимая отрицательная связь креативности отмечена с мстительностью. Слабая положительная связь обнаружена с неуступчивостью. Сильная положительная связь отмечается с вспыльчивостью и нетерпимостью ($p < 0.001$).

Для дальнейшей проверки результатов о связи креативности и конфликтного поведения сотрудников был проведен регрессионный анализ. Использовалась линейная регрессия, анализ проводился методом пошагового отбора. Используемые в анализе переменные показали нормальное распределение, следовательно, возможно применение параметрических методов. В качестве зависимых переменных выступили показатели опросника «Личностная агрессивность и конфликтность», в качестве независимой переменной – уровень дивергентного мышления как параметра креативности. Показатель «Креативности» САТ не был включен в данный расчет в связи с ненормальным распределением данной переменной. Удалось установить, что изменчивость переменных вспыльчивости, мстительности и нетерпимости обусловлена изменчивостью переменной дивергентного мышления на 41-55%.

Для поиска различий в предпринимаемых попытках разрешения конфликта сотрудниками с различным уровнем креативности, как и ранее, из выборки в 687 респондентов были отобраны верхние и нижние 30%, набравших максимальные и минимальные баллы по двум тестам на креативность одновременно. Анализ связи **уровня креативности и показателей методики «Личностная агрессивность и конфликтность»** Е.П.Ильина с помощью критерия Манна-Уитни показал наличие значимых различий в ряде типов конфликтного поведения. Группе с высоким уровнем креативности свойственны вспыльчивость и нетерпимость. Группе с низким уровнем креативности свойственна мстительность ($p < 0.001$).

Вспыльчивость положительно связана с креативностью, то есть свойственна группе сотрудников с высоким уровнем креативности. Исследователи также отмечали повышенную склонность к вовлечению в конфликтные ситуации (Wallach, Kogan, 1965). С точки зрения системного и личностного подходов к креативности, можно также отметить недоверчивость творческой личности к общественным реакциям ввиду частого несоответствия творческих продуктов социальным ожиданиям.

Мстительность отрицательно связана с креативностью, то есть свойственна группе с низким уровнем креативности. Мстительность проявляется в нежелании отпустить старые обиды, готовности ответить на выпады со стороны окружающих, отсутствии стремления к активному разрешению конфликта и нежелании идти на компромисс. Вероятно, стратегия мстительности может не использоваться такой личностью ввиду способности отпустить обиду или ситуацию после ее разрешения. Процесс самоактуализации предполагает определенные морально-нравственные особенности и достижение самоактуализации, что также противоречит стратегии использования конфликта для попыток мести.

По результатам проведенного исследования, нетерпимость положительно связана с высоким уровнем креативности. Данный феномен относится к эмоциональной реакции на вторжение других в процесс работы и любые настойчивые попытки повлиять на результат работы. Выраженность нетерпимости может быть обоснована через автономию, индивидуализм, самостоятельность и нонконформизм креативной личности, которая не рассматривает себя в тесной взаимосвязи с обществом и стремится оградиться от его влияния. С точки зрения системного подхода, творческая личность погружена в потоковое состояние, которое характеризуется полной вовлеченностью в процесс работы. Таким образом, комментарии других могут не только выводить из этого состояния, но и повлиять на результат деятельности.

Качественный анализ поведения испытуемых в ситуации *возникновения* конфликта позволил обнаружить существенные различия в поведении сотрудников. Для качественного исследования поведения сотрудников был

применен метод тематического анализа (Бусыгина, 2016). В данном разделе рассмотрены особенности поведения сотрудников с высоким (157 человек) и низким (103 человека) уровнем креативности на этапе знакомства - в начале работы по решению кейса.

Низкокреативные испытуемые после короткого приветствия практически сразу принимались за решение кейса. Кроме того, в их поведении проявлялась тема уточнения информации, не представленной в кейсе напрямую. Сотрудники с высокой креативностью воспринимали кейс как целостную ситуацию и недостающие детали додумывали сами. Данное различие, с одной стороны, кажется разумным ввиду большей развитости дивергентного мышления у высококреативных сотрудников. Так, встретившись с ситуацией, в которой имеется множество неизвестных, они достроили недостающие детали до целостного образа. В наблюдении было обнаружено, что низкокреативные испытуемые смотрели на ситуацию гораздо шире, рассматривая различные варианты действий и подвергая сомнению части данного кейса. В этом случае сотрудник с высоким уровнем креативности демонстрировал типичную мыслительную стратегию «удовлетворения» (Kaufman, Vosburg, 1997): получив некую общую картину и первый удовлетворительный результат, его творческий поиск оканчивается и задание считается успешно выполненным. Данная стратегия также зачастую используется креативными сотрудниками в мозговом штурме, когда на последующих этапах выясняется, что большая часть сгенерированных креативных решений невозможна к применению на практике. Возможно, эта стратегия также могла повлиять на его конфликтное поведение: переживание беспомощности в деструктивном конфликте породили первую идею о необходимости активных действий, которая сразу нашла свое применение без дальнейшего обдумывания.

Вторая тема связана с этапом знакомства и началом решения кейса партнерами. Сотрудники с высоким уровнем креативности посвящали первые несколько минут знакомству со вторым участником. Кроме того, они чаще опускали незначительные комментарии по ходу решения кейса. В то же время

низкокreativeвные испытуемые после приветствия принимались непосредственно за решение кейса и далее посторонних комментариев не допускали. Можно предположить, что уровень креативности может быть связан с переключаемостью внимания. Некоторые исследования, в то же время, отмечают связь дивергентного мышления и повышенного объема внимания (DeCaro et al., 2007). Следовательно, высококреативные сотрудники способны удерживать несколько задач одновременно, например, коммуникацию с партнером и решение проблемы.

Подобные результаты пересекаются с исследованиями, отмечавшими преобладание социальных копингов у креативной личности (Vasanova, 2011). Однако более подробно стратегии совладающего поведения сотрудников будут рассмотрены далее в связи проверкой третьей гипотезы исследования.

В четвертом параграфе «Описание и обсуждение результатов исследования связи между уровнем креативности и количеством попыток разрешения деструктивного конфликта, предпринимаемых сотрудником» представлен количественный и качественный анализ второй гипотезы исследования.

Был проведен статистический анализ с помощью критерия *U* Манна-Уитни, направленный на поиск значимых различий между количеством предпринимаемых попыток решения конфликтной ситуации сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности. Для данного анализа из выборки в 687 респондентов были отобраны верхние и нижние 30%, набравших максимальные и минимальные баллы по двум тестам на креативность одновременно (157 и 103 человек, соответственно). Анализ связи **уровня креативности и количества попыток разрешения конфликта** показал значимые различия в количестве попыток, предпринимаемых сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности ($U=4443.5$, $p \leq 0,001$). Группа испытуемых с высоким уровнем креативности склонна предпринимать большее количество попыток. Например, 22% сотрудников с высоким уровнем креативности сделали 8-9 попыток разрешить конфликт. В то же время максимальное количество предпринятых попыток в группе с низким уровнем

креативности равнялось 7. Такое количество попыток было использовано 6%-ми сотрудников (таблица 1).

Таблица 1. Количество предпринятых попыток разрешения деструктивного конфликта сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности

Количество попыток разрешения конфликта	Уровень креативности	
	Высокий уровень (чел./%)	Низкий уровень (чел./%)
1	13 / 8%	16 / 16%
2	10 / 6%	17 / 17%
3	26 / 17%	29 / 28%
4	15 / 10%	20 / 19%
5	17 / 11%	7 / 7%
6	14 / 9%	8 / 8%
7	26 / 17%	6 / 6%
8	29 / 18%	0 / 0%
9	7 / 4%	0 / 0%

Проведенное исследование также позволило применить линейную регрессию для поиска связи количества предприняемых попыток разрешения конфликта и показателя дивергентного мышления на общей выборке в 687 человек. Параметрический метод применим ввиду нормального распределения используемых переменных. Полученная в ходе анализа модель отражает связь дивергентного мышления (независимая переменная) и количества

предпринимаемых попыток разрешить конфликтную ситуацию (зависимая переменная). Эффекта мультиколлинеарности не наблюдается и модель приемлема для дальнейшей интерпретации. Однофакторный дисперсионный анализ показал, что закономерности в распределении остатков и предсказанных значений нет ($p \leq 0,01$), что говорит о применимости линейной регрессии. $R^2 = 0.116$ при $p < 0.001$.

Результаты исследования позволили обнаружить, что существуют значимые различия в количестве предпринимаемых попыток разрешения конфликтной ситуации сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности.

Полученные результаты могут быть объяснены следующим образом. Креативный сотрудник характеризуется высокой скоростью мышления и уверенностью в себе (Creswell et al., 2013; Waples, Friedrich, 2011). А креативные предприниматели, согласно исследованиям, показали себя более активными и конструктивными в аспекте решения проблем (Chen, 2006). Творческий индивид, таким образом, стремится добиться цели благодаря развитому дивергентному мышлению, в то же время осознавая потребность в конструктивных отношениях с обществом как основным потребителем результатов его трудов (Маслоу, 2016). На личностном уровне творческие индивиды испытывают потребность в создании нового продукта, согласно теории М.Чиксентмихайи (Csikszentmihalyi, 1999). Таким образом, креативная личность осознает свою способность к созданию новых идей и способов деятельности, однако для дальнейшего развития им необходимо продвижение полученного продукта в обществе. Соответственно, это развивает стремление и способность к преодолению проблем и конфликтных ситуаций.

Исследования прошлых лет также отмечают склонность к конфликтному поведению у креативной личности как проявление самозащиты (Гусева, 2001; Максимова, 2006). Однако нахождение в организационной среде и выраженная мотивация к прохождению ассессмента с наилучшим результатом могут направлять вовлеченного в конфликт сотрудника к поиску большего количества способов его разрешения.

Кроме того, подход к изучению креативности как дивергентного мышления позволяет проинтерпретировать полученную связь с большим количеством

способов решения конфликтной ситуации как проявление его свойства. Как было показано в предыдущем параграфе, уровень дивергентного мышления также связан с частотой вовлечения в конфликтные ситуации. При этом качественная интерпретация поведения респондента, как показали результаты тематического анализа, приведенного в предыдущем параграфе, позволила обнаружить, что сотрудники с высокой креативностью домысливают ряд деталей задачи и ситуации, не прибегая к посторонней помощи и оценке. Можно предположить, что связь с количеством предпринимаемых попыток разрешения конфликта носит аналогичный характер и связана с проявлением дивергентного мышления в организационной сфере, а не исключительно в решении задач.

Таким образом, проведенное исследование позволило подтвердить вторую гипотезу о связи уровня креативности и большого количества попыток разрешения конфликта, предпринимаемых сотрудником. Теоретическое противоречие, выдвинутое ранее, разрешается благодаря пониманию, что несмотря на большую частоту вовлечения в конфликтные ситуации креативной личности, они не несут в себе деструктивной основы благодаря ее активной позиции и готовности предложить большое количество способов примирения.

Дальнейший качественный анализ позволит рассмотреть способы решения трудной задачи, представленной бизнес-кейсом, сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности. В данном разделе рассмотрены особенности поведения сотрудников с высоким (157 человек) и низким (103 человека) уровнем креативности на этапе решения кейса, при этом основное внимание было уделено стратегиям решения заданий участниками и их предложениям. Для качественного исследования решений кейса был применен метод тематического анализа (Бусыгина, 2016).

Первое задание состояло в необходимости предложить стратегию коммуникации с общественностью по поводу рассмотренной в кейсе проблемной ситуации. Низкокреативные испытуемые, опираясь на имеющиеся знания и опыт по разрешению подобных ситуаций в реальной жизни, предлагали достаточно однотипные идеи, сосредоточенные в области права и финансового сектора.

Испытуемые с высоким уровнем креативности видели, вероятно, проблему гораздо большего масштаба, поскольку предлагали весьма неэтичные решения, связанные с сокрытием правды о подкупах, если подобные случались. Таким образом, можно увидеть несколько основных тематик в решении данного задания. Во-первых, это опора на имеющиеся знания и пошаговое рассмотрение проблемы и, во-вторых, это ориентация на закон при ее решении.

Второе задание предполагало составление ключевых сообщений, направляемых аудитории. Испытуемые с низким уровнем креативности прибегали к использованию конвергентного стиля мышления, рассматривая детали изложенного кейса и стараясь опираться на свой прошлый опыт и знания. Следует особенно подчеркнуть данный момент: сотрудники с низким уровнем креативности часто делали отсылки к собственному опыту или законодательству, в то время как высококреативные участники выдвигали лишь общие предложения и отмечали, что решить задание качественно они не способны из-за отсутствия опыта.

Третье задание было посвящено созданию плана работы членов команды реагирования на ближайшие 7 дней. Сотрудники с низким уровнем креативности рассматривали различные варианты развития событий и предлагали достаточно четкие инструкции. Низкокреативные испытуемые старались комплексно подойти к решаемой задаче. План они описывали пошагово и достаточно подробно. Высококреативные сотрудники в решении данного задания придерживались достаточно общих ответов. На примере этого задания можно заметить, что испытуемые с низким уровнем креативности старались проявить свои способности, рассматривая максимальное количество деталей (иными словами, демонстрируя конвергентное мышление по Д.Гилфорду), в то время как сотрудники с высокой креативностью наблюдали за общим ходом ситуации, предлагая необычные решения (что соответствует дивергентному решению).

Четвертое задание предлагало испытуемым спланировать необходимые для решения задачи ресурсы. Сотрудники с низким уровнем креативности, как правило, просто перечисляли все то, о чем ранее пытались говорить в стратегии

действия. Данные ответы были быстрыми, схематичными, носили резюмирующий характер и при этом были весьма подробными. Сотрудники с высоким уровнем креативности, явно несильно заинтересовавшись четвертым заданием, предлагали весьма общие идеи. В частности, о необходимости финансирования, презентации, договоренностей и т.д. (так поступили более 70 человек). В данном случае необходимо отметить фактор мотивации как важнейший в творческих процессах. В этом случае срабатывает стратегия «удовлетворения» (Kaufman, Vosburg, 1997) и генерация новых решений останавливается при нахождении первого оптимального.

Кроме того, необходимо также рассмотреть случаи комментариев испытуемых, посвященных всему кейсу в целом. Например, многие представители группы с низким уровнем креативности говорили о неуместности происходящего и необходимости закрыть компанию после публикации подобных новостей. Практически все комментарии были эмоционально-окрашенными, негативной тональности. Многие испытуемые этой группы отмечали этические моменты, связанные с рассматриваемой проблемой и высказывали осуждение руководителей компании. В то же время, высококреативные сотрудники в основном ориентировались на спасение репутации компании. Они предлагали разнообразные решения по нивелированию эффекта от высказываний Виктора (так поступили 68 человек). Таким образом, можно отметить тематику этичности методов решения кейса среди группы низкокреативных сотрудников и разнообразие способов сокрытия тайных действий компании среди сотрудников с высоким уровнем креативности.

При том, что ответы высококреативных испытуемых действительно оригинальнее по идеям и формулировкам, чем ответы испытуемых с низким уровнем креативности, следует отметить, что существуют определенные задания, с которыми сотрудники с высоким уровнем креативности справляются хуже. Например, это создание планов и распределение ресурсов. Дивергентное мышление, которое позволяет им придумывать способы продвижения идей, совладания с законом, пути разрешения конфликта, в данных случаях были

неприменимы и непригодны. Можно предположить, что это связано с отсутствием интереса к заданию, переключаемостью внимания или иными личностными особенностями, проявляющимися в конкретной среде.

В **пятом параграфе «Описание и обсуждение результатов исследования различий в выборе стратегий совладающего поведения у сотрудников с высоким и низким уровнем креативности»** представлен количественный и качественный анализ третьей гипотезы исследования.

В данном разделе представлены результаты анализа различий в выборе стратегий совладающего поведения с помощью критерия χ^2 , а также в выборе копинг-стратегий с помощью критерия Манна-Уитни, коэффициента корреляции Спирмена и линейной регрессии. В конце параграфа был представлен блок качественного анализа совладающего поведения испытуемых с высоким и низким уровнями креативности.

Для дальнейшего анализа связи **уровня креативности и наблюдаемого параметра выбранной стратегии поведения в конфликте по модели К.Томаса** из выборки в 687 респондентов были отобраны верхние и нижние 30%, набравших максимумы и минимумы по двум тестам на креативность одновременно (157 и 103 человек, соответственно).

Анализ был проведен с помощью критерия χ^2 . Использовались две переменные: выбранная стратегия и принадлежность к высокой или низкой группе по уровню креативности. Результат применения критерия χ^2 : $\chi^2 = 45.75$; $p < 0.001$; $df = 4$.

Полученные результаты показали связь низкого уровня креативности преимущественно со стратегией избегания, в то время как высокий уровень креативности связан со стратегией соперничества, а также со стратегиями сотрудничества и компромисса. В исследованиях прошлых лет была отмечена активность и стремление к обучению креативного человека, что может сказываться на отсутствии стратегии избегания (Hirst, Knippenberg, 2009). Стратегия избегания может использоваться низкокреативными индивидами ввиду отсутствия

выраженной мотивации к продвижению идей в обществе и, собственно, самого креативного продукта.

Приведенные в конце данного параграфа результаты качественного анализа позволят проиллюстрировать выбор данных стратегий сотрудниками. Можно отметить, что используемая низкокреативными сотрудниками стратегия избегания проявлялась в игнорировании конфликтующего партнера и самостоятельной работе над кейсом. Выбор данной стратегии можно объяснить с помощью отсутствия мотивации к конфликтному взаимодействию, нежеланию продвигать свои идеи и отстаивать собственную точку зрения. С другой стороны, противоположное поведение можно отметить у сотрудников с высоким уровнем креативности. Так, в большей части случаев они прибегали к стратегии соперничества, вступая в открытый конфликт с партнером, обращаясь к руководителям с просьбой о его замене или одиночной защите подготовленного задания. Немногим реже они прибегали к стратегиям компромисса и сотрудничества, стараясь договориться с партнером о том, что они выполнят задание самостоятельно и за него в том числе, если он постарается перестать их критиковать. Исследования прошлых лет отмечали использование социальных копингов высококреативной личностью (Vasanova, 2011). Однако в данном случае можно также отметить, что данную связь можно трактовать «по модулю». Социальные копинги, проявленные сотрудниками в текущем исследовании, не всегда были направлены на продуктивное взаимодействие, но также и на конфронтацию.

Следовательно, гипотеза о наличии значимых различий в выборе стратегий совладающего поведения сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности частично подтверждается. Можно сделать вывод о том, что сотрудники с высоким уровнем креативности отдают предпочтение социальным стратегиям взаимодействия, а именно – соперничеству, сотрудничеству и компромиссу, в то время как сотрудники с низким уровнем креативности используют стратегию избегания.

Также был проведен анализ различий в выборе **копинг-стратегий по методике Р.Лазаруса и С.Фолкман сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности.**

Для дальнейшего анализа из выборки в 687 респондентов были отобраны, как и ранее, верхние и нижние 30%, набравших максимумы и минимумы по двум тестам на креативность одновременно (157 и 103 человека).

Анализ с помощью критерия Манна-Уитни также показал наличие значимых различий в выборе ряда копинг-стратегий (при $p < 0,001$). Группе с высоким уровнем креативности свойственны стратегии принятия решений, принятия ответственности и дистанцирования. Группе с низким уровнем креативности свойственны стратегии самоконтроля, конфронтации и позитивной переоценки.

Для дополнительной проверки гипотезы о связи креативности и копинг-стратегий использовалась **линейная регрессия**. Анализ проводился методом пошагового отбора. Параметрический метод применим ввиду нормального распределения используемых переменных. В качестве зависимых переменных выступили показатели опросника «Способы совладающего поведения», в качестве независимой переменной – уровень дивергентного мышления как параметра креативности.

Удалось установить, что изменчивость переменных «поиск социальной поддержки», «дистанцирование», «позитивная переоценка», «принятие решений» и «принятие ответственности» обусловлена изменчивостью переменной дивергентного мышления на 34-52%.

Итак, проведенный в данном параграфе статистический анализ показал наличие значимых различий в выборе ряда копинг-стратегий. Группе с высоким уровнем креативности свойственны стратегии принятия решений, принятия ответственности и дистанцирования. Группе с низким уровнем креативности свойственны стратегии самоконтроля, конфронтации и позитивной переоценки.

Стратегия *принятия решений* может быть связана с креативностью благодаря показателю дивергентного мышления, которое заключается в способности к созданию большого количества оригинальных идей. Данная стратегия, аналогично,

заключается в поиске и рассмотрении возможных решений конфликтной ситуации. Соответственно, дивергентное мышление позволяет сотруднику посмотреть на трудную ситуацию под неожиданным углом и придумать неординарное решение поставленной задаче.

Другая стратегия, *принятия ответственности*, состоит в готовности личности принять ответственность за последствия своих действий, особенно если они повлекли за собой ряд трудностей. Подобная стратегия может обеспечиваться высоким уровнем креативности как самоактуализации, которая рассматривает творческие процессы в аспекте развития личности, ее самоощущения и открытости новому опыту (Маслоу, 2016).

Стратегия *дистанцирования* позволяет личности отвлечься от эмоционального напряжения для рационального разрешения ситуации. Качества самостоятельности и индивидуализма указывают на потребность личности к поиску самостоятельного решения проблемы (Mirowsky, Ross, 2007). В подобных условиях отказ от эмоциональной составляющей, которая неизбежно присутствует в большинстве конфликтных ситуаций, может быть необходим для избегания перегрузок организма.

Согласно полученным результатам исследования, сотрудники с низким уровнем креативности чаще прибегают к использованию стратегий самоконтроля, позитивной переоценки и конфронтации. В ходе решения кейса высококреативные сотрудники чаще вовлекались в конфликтные ситуации и чаще прибегали к использованию стратегии конфронтации, как это было показано ранее в данном параграфе и что также подтверждается в иных исследованиях (Sternberg, Lubart, 1996). Данное противоречие разрешается при операционализации данных понятий. Конфронтация как копинг-стратегия по Р.Лазарусу является неадаптивным поведением ввиду отреагирования отрицательных эмоций без целенаправленной активности по разрешению проблемы. С другой стороны, конфронтация, наблюдаемая экспертным путем во время решения кейса, проявляется не как отреагирование, но как попытка продвинуть исключительно свою точку зрения.

Копинг-стратегия *самоконтроля* проявляется в сдерживании каких-либо активных действий и эмоций для предварительного анализа ситуации. Иллюстрацией использования данной стратегии сотрудниками с низким уровнем креативности может служить их способ решения предложенного бизнес-кейса. Так, они старались изучить все детали ситуации, уточнить недостающие элементы и затем максимально комплексно и с опорой на имеющиеся знания описать план действий.

Стратегия *позитивной переоценки* заключается в переосмыслении конфликтной ситуации в аспекте возможностей для личностного роста. Несмотря на актуальность данной стратегии в рамках развития личности, активные действия по разрешению проблемы не предпринимаются.

Следовательно, гипотеза о наличии значимых различий в выборе стратегий совладающего поведения сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности подтверждается лишь частично. Опираясь на концепцию К.Томаса, можно выявить, что сотрудники с высоким уровнем креативности чаще используют стратегию соперничества (30%), а сотрудники с низким уровнем – стратегию избегания (46%). Таким образом, часть гипотезы об использовании стратегии избегания низкокреативными сотрудниками находит свое подтверждение. Однако склонности высококреативных сотрудников к заявленной в гипотезе стратегии конфронтации по Р.Лазарусу не было выявлено. Кроме того, также можно отметить, что сотрудникам с высоким уровнем креативности свойственны копинг-стратегии принятия решений, принятия ответственности и дистанцирования, а с низким уровнем – конфронтации и позитивной переоценки.

Представленный далее **тематический анализ** поведения испытуемых во время исследования позволит проиллюстрировать выбор данных стратегий.

Можно заметить, что свойственные высококреативным испытуемым стратегии могут быть объединены темами **активности и отстраненности** субъекта деятельности, в то время как стратегии низкокреативных испытуемых сосредоточены на теме пассивного **эмоционального отреагирования**. Так, именно участники с низким уровнем креативности уделяли больше внимания

неэтичному поведению представленной в кейсе компании и давали негативные комментарии о ее деятельности. Однако с конфликтующим партнером по решению кейса в контакт они старались не вступать. Таким образом, они демонстрировали эмоциональные реакции на содержание деятельности, но были склонны к стратегии избегания по отношению к партнеру и реальной ситуации. С другой стороны, сотрудники с высоким уровнем креативности старались наладить продуктивное взаимодействие с партнером, шутили, задавали вопросы. Однако столкнувшись с его критикой, они были склонны к стратегии соперничества и начинали продвигать собственное решение или демонстрировать отвержение партнера. Кроме того, проведенное исследование также позволяет расширить полученные исследователями результаты об использовании социальных копингов креативными сотрудниками (Vasanova, 2011). Так, с одной стороны, они показывали большую социальную активность во время решения кейса. Однако столкнувшись с конфликтной ситуацией, данная социальная активность была направлена не на нормализацию отношений, а на избавление от общения с партнером.

Полученные результаты позволяют увидеть большее разнообразие паттернов поведения у сотрудников с высоким уровнем креативности. В основном все они были направлены на социальное взаимодействие с партнером в рамках сотрудничества или компромисса, однако в то же время большая часть участников, сорвавшись на эмоциональные высказывания, обращалась за помощью к кураторам или руководителям с просьбой защитить презентацию самостоятельно и демонстрируя этим стратегию соперничества. Можно предположить, что развитое дивергентное мышление позволило сотрудникам с высокой креативностью посвятить время не только решению кейса, но и поиску оптимального пути разрешения конфликтной ситуации, применив большее количество стратегий.

В **Заключении** диссертации обобщены и сформулированы основные **выводы**, подтверждающие достижение поставленных задач.

1. Креативность является комплексным феноменом, вовлекающим все уровни и системы личности, начиная с мотивационно-эмоциональной и заканчивая когнитивной сферой. Для наиболее точного исследования данного феномена необходимо использование как количественных, так и качественных методов сбора и обработки данных. В связи с этим способами изучения креативности может выступать ее комплексное рассмотрение как компонента самоактуализации и дивергентного мышления. Данные параметры показали достоверную связь и могут быть использованы совместно.
2. Наблюдаемое в эксперименте поведение сотрудника в деструктивном организационном конфликте имеет особую специфику и не показало связи с опросными методами изучения конфликтности.
3. Факт склонности сотрудника к деструктивному организационному конфликту связан с его уровнем креативности. Высококреативные сотрудники в два раза чаще, чем низкокреативные вовлекались в деструктивную конфликтную ситуацию.
4. Существуют значимые различия в количестве предпринимаемых сотрудниками попыток разрешения деструктивного организационного конфликта в зависимости от уровня креативности. Высококреативные сотрудники склонны к большему количеству попыток выхода из деструктивного конфликта. Кроме того, в конфликте им свойственны такие типы поведения как вспыльчивость и нетерпимость. Сотрудники с низким уровнем креативности реже вовлекаются в деструктивные организационные конфликты, предпринимают меньше попыток их разрешения, а в конфликтной ситуации используют такой тип поведения как мстительность.
5. Существуют различия в выборе стратегий поведения в деструктивном конфликте сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности. К стратегии избегания чаще прибегают низкокреативные сотрудники. Высококреативные сотрудники склонны к стратегиям соперничества, сотрудничества и компромисса.

6. Выбор копинг-стратегий в деструктивном организационном конфликте также связан с уровнем креативности: сотрудники с высоким уровнем креативности чаще прибегают к стратегии дистанцирования, принятия решений и принятия ответственности, а с низким уровнем – к позитивной переоценке и конфронтации.
7. Результаты проведенного качественного анализа в форме тематического анализа также позволили сделать ряд выводов об используемых темах в решениях бизнес-кейса сотрудниками с высоким и низким уровнями креативности. В качестве первой выделяется тема этики. Сотрудники с высоким уровнем креативности часто предлагают выходящие за рамки закона решения описанной в кейсе ситуации, в то время как сотрудники с низким уровнем креативности, напротив, выражают негативное отношение к описанной ситуации ввиду неэтичности произошедшего.
8. Другой темой является уточнение деталей описанной в бизнес-кейсе ситуации. Сотрудники с низким уровнем креативности чаще стараются прояснить недостающую в задании информацию. Решения бизнес-кейса они предлагают максимально подробные с опорой на имеющиеся знания и опыт. Сотрудники с высоким уровнем креативности достраивают неизвестные элементы ситуации самостоятельно, воспринимая данное им задание как изначально целостное и не требующее пояснений. Несмотря на неординарность предложенных ответов, они отличались поверхностным рассмотрением ситуации и отсутствием альтернативных вариантов решений.
9. Третьей темой является знакомство и взаимодействие с партнером. В начале работы над заданием сотрудники с высоким уровнем креативности уделяют больше времени знакомству и чаще используют юмор в общении и предлагаемых решениях. Кроме того, в ответ на некорректное поведение партнера они чаще используют стратегию соперничества, прибегая к жалобе на него и помощи руководителя. В то время как низкокреативные сотрудники погружаются непосредственно в процесс решения задания, не посвящая много времени знакомству. Они спокойны в общении, не реагируют на

конфликтное поведение партнера и дают негативно окрашенные комментарии лишь на неэтичную ситуацию, описанную в кейсе.

В качестве **ограничений** проведенного исследования можно отметить сложности в использовании самоотчетного метода, представленного опросниками Е.П.Ильина и Р.Лазаруса. Как было показано в работе, отмечена слабая связь шкал с конфликтным поведением в смоделированной ситуации. Таким образом, можно говорить о преимуществе экспертных оценок над формами опросников в ситуации конфликтного взаимодействия. Кроме того, стоит отметить ограничения выборки, связанные с профессиональным опытом респондентов. Несмотря на репрезентативность и обоснованность отбора эмпирической базы, респонденты были заняты на управленческих должностях и имели как минимум одно законченное высшее образование. Изменения, вносимые в отбор респондентов, могут повлиять на полученные результаты.

Среди **перспектив дальнейших исследований** можно отметить следующие направления:

1. Проведение экспериментальных исследований, посвященных связи и влиянию уровня креативности на конфликтное поведение личности.
2. Уточнение возрастной специфики взаимосвязи креативности и конфликтного поведения личности.
3. Изучение связи креативности и конфликтного поведения не только в организационной среде, но и в иных сферах, например, семейной жизни.
4. Создание тренингов и методических материалов по развитию эффективного совладающего поведения в условиях конфликтного взаимодействия креативных команд.

На основе полученных в исследовании результатов могут быть разработаны практические рекомендации для руководителей и сотрудников организаций по управлению креативными сотрудниками.

Основное содержание работы отражено в следующих публикациях

- 1 Федорова А.А., Связь креативности, ценностей и конфликтного поведения // Психология. Журнал Высшей Школы Экономики. 2019. Т. 16. № 1. С. 191-205
- 2 Федорова А.А., Взаимосвязь меры выраженности креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций // Организационная психология. 2018. Т. 8. № 2. С. 119-157
- 3 Хачатурова М. Р., Федорова А. А. Влияние стрессовых факторов на эффективность прохождения ситуации оценивания сотрудниками с различным уровнем креативности // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. № 1. С. 108-123
4. Хачатурова М. Р., Федорова А. А. Связь креативности и стрессоустойчивости личности в ситуации оценивания // Мир психологии. 2015. № 2 (82). С. 287-298.

Другие публикации

1. Федорова А. А. Связь аффективного состояния и способности к решению творческих задач в условиях дефицита времени // В кн.: Бизнес-психология - современный ресурс развития организаций (Business Psychology: new resources for organizational development) / Науч. ред.: В. А. Штроо. М.: СГУ, 2016.
2. Федорова А. А. Влияние индуцированных эмоций на эффективность работы высоко- и низкокreatивных сотрудников организаций // В кн.: Бизнес-психология в международной перспективе: коллективная монография / Отв. ред.: Н. Л. Иванова; под общ. ред.: С. Бентон, Н. В. Антонова, В. А. Штроо, Н. Л. Иванова. М.: Университетская книга, 2016. С. 125-143.
3. Федорова А. А. Влияние индуцированной эмоции на креативность личности в ситуации неопределенности // В кн.: Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии. Институт психологии РАН, 2015. С. 207-236.

Список литературы

1. *Алешина Ю.Е., Гозман Л.Я., Дубовская Е.М.* Социально-психологические методы исследования супружеских отношений. Спецпрактикум по социальной психологии. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987
2. *Анцыферова Л.И.* Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. 1994. Т. 15. №1. С. 3-18.
3. *Базаров Т.Ю., Малиновский П. В.* Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 1996.
4. *Богоявленская Д.Б.* Психология творческих способностей. М.: «Академия», 2002.
5. *Бодров В.А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: Пер Сэ, 2006.
6. *Болотова А.К.* Человек и время в познании, деятельности, общении. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007.
7. *Бусыгина, Н.П.* Качественные и количественные методы исследований в психологии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Бусыгина. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 423 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-5182-0
8. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.
9. *Гуськова Е.А.* Связь креативности и агрессии в подростковом возрасте // Психология XXI века: Тезисы Международной межвузовской научно-практической конференции. Спб., 2001. С. 297-298.
10. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
11. *Ильин Е.П.* Психология творчества, креативности, одаренности. СПб.: Питер, 2009.

12. *Крюкова Т.Л.* Роль эмоционально фокусированного копинга в общении // Психология общения 2000: проблемы и перспективы / Под ред. Бодалева А.А. М., 2000.
13. *Крюкова Т.Л.* Опросник способов совладания (адаптация методики WCQ) // Журнал практического психолога. 2007. № 3. С. 93-112.
14. *Лазарус Р.* Психологический стресс и копинг-процессы. СПб., 1999.
15. *Леонова А. Б.* Комплексная методология анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. 2004. Т. 25. №. 2. С. 75-85.
16. *Леонтьев Д.А.* Личностный потенциал как потенциал саморегуляции // Личностный потенциал: Структура и диагностика / Под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2011. С. 107-130.
17. *Леонтьев Д.А.* Пути развития творчества: личность как определяющий фактор // Воображение и творчество в образовании и профессиональной деятельности. Материалы чтений памяти Л.С.Выготского: четвертая международная конференция. М.: РГГУ, 2004. С. 214-223.
18. *Леонтьев Д.А.* Шанс для творчества (конфликты и стратегии их разрешения) // Конфликт в конструктивной психологии: тезисы докладов и сообщений на 2-й научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 г. Красноярск, 1990. С. 17-20.
19. *Любарт Т.* Психология креативности. М.: Когито-Центр, 2009.
20. *Люсин Д.В.* Влияние эмоций на креативность // Творчество: от биологических оснований к социальным и культурным феноменам. М.: Под ред. Д.В. Ушакова, Институт психологии РАН, 2011 г.. С. 372-389.
21. *Максимова С.В.* Творческая активность у лиц с наркотической зависимостью // Вопросы психологии. 2006. № 1. С. 118-127.
22. *Максимова С.В.* Творчество: созидание или деструкция? М.: Академический проспект, 2006.
23. *Маслоу А.* Мотивация и личность СПб.: Питер, 2016.
24. *Маслоу А.* Новые рубежи человеческой природы. М.: Смысл, 1999.

25. *Мешкова Н.В.* Современные зарубежные исследования креативности: социально психологический аспект // Социальная психология и общество. 2015 г. Том 6. No 2
26. *Нартова-Бочавер С.К.* «Coping Behavior» в системе понятий психологии личности // Психологический журнал. 1997. Т. 18. № 5. С. 20-30.
27. *Шадриков В.Д.* Деятельность и способности. М.: Логос, 1994.
28. *Шадриков В.Д.* К новой психологической теории способностей и одаренности. Психологический журнал, 2019, Т. 40, No 1, с. 5–15.
29. *Шумакова Н.Б., Щеплянова Е.И., Щербо Н.П.* Исследование творческой одаренности с использованием тестов П.Торренса у младших школьников // Вопросы психологии. 1991. № 1. С. 27-32.
30. *Щербакова Е.В.* Соотношение креативности с интеллектом и личностными особенностями // Психология XXI века: Материалы международной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых специалистов. СПб., 2005. С. 76-78.
31. *Яголковский С.Р.* Психология креативности и инноваций. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2007.
32. *Albrechts L.* Creativity as drive for change. *Planning Theory*, 2005. - Т. Vol 4(3): с. 247–269.
33. *Amabile T.M.* Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
34. *Amirkhan J.H.* Seeking person-related predictors of coping: Exploratory analyses // *European Journal of Personality*. 1999. Vol.4. pp.13-30.
35. *Benedek M., Muhlmann C., Jauk E., Neubauer A.C.* Assessment of Divergent Thinking by Means of the Subjective Top-Scoring Method: Effects of the Number of Top-Ideas and Time-on-Task on Reliability and Validity // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. 2013. Vol. 7 (4). PP. 341-349.
36. *Binnewies C., Sonnentag S.* Feeling Recovered and Thinking About the Good Sides of One's Work // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2009. Vol. 14. No. 3. PP. 243-256.

37. *Byron K., Khazanchi S., Nazarian D.* The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models // *Journal of Applied Psychology*. 2010. Vol. 95. No. 1. PP. 201-212.
38. *Chen M., Chang Y.* Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68 (4). PP. 906-910. doi:10.1016/j.jbusres.2014.11.050
39. *Chen M.* Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process // *Creativity and Innovation Management*. 2006. Vol. 15. No. 1. PP. 105-116.
40. *Creswell J.D., Dutcher J.M., Klein W.M., Harris P.R., Levine J.M.* Self-affirmation improves problem-solving under stress // *PLoS One*. 2013. Vol. 8(5). doi:10.1371/journal.pone.0062593
41. *Csikszentmihalyi M.* Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity // *Handbook of Creativity* / Ed. by Sternberg R. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. PP. 313-335.
42. *DeCaro M.S., Wieth M., Beilock S.L.* Methodologies for examining problem solving success and failure // *Methods*. 2007. Vol. 42 (1). PP. 58-67.
43. *DeClerq D., Rahman Z.* Task Conflict and Employee Creativity: The Critical Roles of Learning Orientation and Goal Congruence // *Human Resource Management*. 2017. Vol. 56. No. 1. PP. 93-109. doi: 10.1002/hrm.21761
44. *Eschleman K.J., Madsen J., Alarcon G., Barelka A.* Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2014. doi:10.1111/joop.12064
45. *Falat M.* Creativity as a predictor of “good” coping? // *Studia psychologica*. 2000. Vol. 42 (4). PP. 317-324.
46. *Farh J., Lee C., Farh C.I.* Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When // *Journal of Applied Psychology*. 2010. Vol. 95. No. 6. PP. 1173-1180. doi:10.1037/a0020015

47. *Forbes J., Domm D.* Creativity and productivity: Resolving the Conflict // *SAM Advanced Management Journal*. 2004. Vol.69 (2). PP. 4-27.
48. *Gocłowska M., Crisp R., Labuschagne K.* Can counter-stereotypes boost flexible thinking? // *Group Processes Intergroup Relations*. 2013. Vol. 16 (2). PP. 217-231.
49. *Guilford J.P.* Creativity // *American Psychologist*. 1950. Vol. 5 (9). PP. 444-454.
50. *Guilford J.P.* Traits of Creativity // *Creativity and its Cultivation* / Ed. by Anderson H.G. N.Y.: Harper & Row, 1959.
51. *Gutnick D., Walter F., Nijstad B.A., De Dreu C.K.W.* Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework // *Organizational Psychology Review*. 2012. Vol. 2 (3). PP. 189–207.
52. *Heim E.* Coping and psychosocial adaptation // *Journal of Mental Health Counseling*. 1988. Vol. 10. PP. 136-144.
53. *Henderson S.J.* Product inventors and creativity: The finer dimensions of enjoyment // *Creativity Research Journal*. 2004. Vol. 16 (2). PP. 293-312.
54. *Hirst G., Knippenberg D., Zhou J.* A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity // *The Academy of Management Journal*. 2009. Vol. 52. No. 2. PP. 280-293.
55. *Isen A.M., Daubman K.A.* The influence of affect on categorization // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984. Vol. 47. PP. 1206-1217.
56. *Janssen O., Giebels E.* When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. Vol. 22 (5). PP. 574-587. doi:10.1080/1359432X.2012.669524
57. *Kaufman G., Vosburg S.K.* "Paradoxical" mood effects on creative problem-solving // *Cognition and Emotion*. 1997. Vol. 11 (2). PP. 151-170.
58. *Kim M.J., Choi J.N., Park O.S.* Intuitiveness and Creativity in Groups: Cross-Level Interactions Between Group Conflict and Individual Cognitive Styles // *Social Behavior and Personality*. 2012. Vol. 40 (9). PP. 1419-1434. doi:10.2224/sbp.2012.40.9.1419

59. *Knight A. u Baer M.* Get Up, Stand Up: The Effects of a Non-Sedentary Workspace on Information Elaboration and Group Performance // *Social Psychological and Personality Science*, 2014 г. Т.5: 910.
60. *Kraai J.* Cognitive coping, goal adjustment, and depressive and anxiety symptoms in people undergoing infertility treatment // *Journal of Health Psychology*. 2010. Vol.20. pp.33-37.
61. *Kurtzberg T., Mueller J.* The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: a Longitudinal Study // *The International Journal of Conflict Management*. 2005. Vol. 16. No. 4. PP. 335-353.
62. *Lazarus R., Folkman S.* Manual for Ways of Coping Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1988.
63. *Lazarus R.* The stress and coping paradigm // *Models for Clinical Psychopathology* / Ed. by Eisdorfer C. et al. N.Y.: Spectrum, 1981.
64. *Lee H., Choi J., Kim S.* Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2018. Vol. 144. PP. 187-199. doi:10.1016/j.obhdp.2017.09.005
65. *Leung A.K., Liou S., Qiu L., Kwan L.Y., Chiu C.Y., Yong J.C.* The Role of Instrumental Emotion Regulation in the Emotions-Creativity Link: How Worries Render Individuals with High Neuroticism More Creative // *Emotion*. 2014. Vol. 14. No. 5. PP. 846–856.
66. *Liu D., Liao H., Loi R.* The dark side of Leadership: A three-lever investigation of the cascading effect of the abusive supervision on employee creativity // *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55. No. 5. PP. 1187-1212.
67. *Mann S., Cadman R.* Does Being Bored Make Us More Creative? // *Creativity Research Journal*. 2014. Vol. 26 (2). PP. 165-173.
68. *McCrae R.* Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. Vol. 52 (6). PP. 1258-1265.
69. *Miron-Spektor E., Gino F., Argote L.* Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration // *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes. 2011. Vol. 116 (2). PP. 229-240.
doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.006
70. *Mirowsky J., Ross C.E.* Creative Work and Health // Journal of Health and Social Behavior. 2007. Vol. 48 (4). PP. 385-403.
71. *Ohly S., Fritz C.* Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study // Journal of Organizational Behaviour. 2010. Vol. 31 (4). PP. 543-565.
72. *Osborn A.F.* Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving. N.Y.: Charles Scribner's Sons, 1963.
73. *Raju G.* Impact of Conflicts on Team Creativity in Indian Software Companies: Gains, Detriments // The Indian Journal of Industrial Relations. 2017. Vol. 53 (1). PP. 141-151.
74. *Riulli L., Savicki V.* Coping Effectiveness and Coping Diversity Under Traumatic Stress // International Journal of Stress Management. 2010. Vol. 17 (2). PP. 97-113.
75. *Rios K., Markman K., Schroeder J., Dyczewski E.A.* A (Creative) Portrait of the Uncertain Individual: Self-Uncertainty and Individualism Enhance Creative Generation // Personality and Social Psychology Bulletin. 2014. doi:10.1177/0146167214535640
76. *Rogers C.* A Way of Being. Boston: Houghton-Mifflin, 1980.
77. *Seiffge-Krenke I., Aunola K., Nurmi J.E* Changes in stress perception and coping during adolescence: The role of situational and personal factors // *Child Development*. 2009. Vol.80, №1. pp. 259-279.
78. *Skinner E.A.* Perceived control, motivation, and coping. - Newbury Park: Sage Publications, 1995. - pp.1-59.
79. *Smith S., Paquette S.* Creativity, chaos and knowledge management // Business information review. Vol. 27 (2). 2010. doi:10.1177/0266382110366956
80. *Squalli J., Wilson K.* Intelligence, creativity and innovation // *Intelligence*. 2014. Vol. 46 (1). PP. 250-257.

81. *Sternberg R.* The Nature of Creativity // *Creativity Research Journal*. 2010. Vol. 18 (1). PP. 87-98.
82. *Sternberg R.J., Lubart T.I.* An Investment Theory of Creativity and its development // *Human Development*. 1996. Vol. 34. PP. 1-31.
83. *Tartakovsky, E.* Personal value preferences and burnout of social workers. *Journal of Social Work*, 2016, 16, 657–673.
84. *Tartakovsky, E., Cohen, E.* Values in the bank: Value preferences of bank frontline workers and branch managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 5, 769–782
85. *Thomas K.W, Kilmann R.H.* Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. 1974. doi:10.1037/t02326-000
86. *Troyer L., Younggreen R.* Conflict and Creativity in Groups // *Journal of Social Issues*. 2009. Vol. 65 (2). PP. 409-427.
87. *Vasasova Z.* Creativity and Its Relation to Stress Perception // *Journal of Interdisciplinary Research*. 2011. PP. 113-115.
88. *Vosburg S.K.* Mood and the quantity and quality of ideas // *Creativity Research Journal*. 1998. Vol. 11 (4). PP. 315-324.
89. *Vosburg S.K.* The effects of positive and negative mood on divergent-thinking performance // *Creativity Research Journal*. 1998. Vol. 11 (2). PP. 165-172.
90. *Wallach M., Kogan N.A.* Modes of thinking in young children. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
91. *Wallach M.A., Kogan N.A.* A new look at the creativity – intelligence distinction // *Journal of Personality*. 1965. Vol. 33. PP. 348-369.
92. *Waples E.P., Friedrich T.L.* Managing Creative Performance: Important Strategies for Leaders of Creative Efforts // *Advances in Developing Human Resources*. 2011. Vol. 13 (3). PP. 366-385.
93. *Yong K., Sauer S.J., Mannix E.A.* Conflict and creativity in Interdisciplinary Teams // *Small Group Research*. 2014. Vol. 45 (3). PP. 266-289.