

**Берулава Михаил Михайлович**

д-р психол. наук

Администрация Президента РФ

г. Москва

DOI 10.31483/r-98057

## **ПСИХОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЦЕВ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Аннотация:** представленная статья базируется на результатах проведенного исследования особенностей поведения руководителей образовательных организаций и учреждений в обстоятельствах конфликтных ситуаций. Определены базисные теории, которые развивают пути разрешения исследуемой проблемы с позиций современной психологии. Рассмотрены аспекты обогащения компетентности управленцев в разрешении конфликтов в образовательной деятельности с учетом принципиально важных ее составляющих. Охарактеризованы результаты углубленного изучения необходимых для психолого-педагогической практики феноменов: индивидуальные стратегии поведения, роль бессознательных паттернов поведения, устойчивых аттитюдов поведения, иерархичность сценариев и стилей поведения руководителей сферы образования в конфликтных ситуациях. Предложены варианты использования материалов исследования в опыте руководителей образовательных организаций и учреждений.*

***Ключевые слова:** психология, паттерны поведения управленцев, конфликтные ситуации в сфере образования, руководители образовательной организации.*

Исследование психологии поведения управленца затрагивает широкий пласт психической активности человека, выраженной термином «поведение», которое не обусловлено рационально поставленной целью, а в большей степени детерминировано сферой бессознательного. Становится востребованным обоснование и выявление психологических механизмов развития рационального поведения управленцев в конфликтных ситуациях. Актуально изучение

индивидуальных стратегий поведения руководителей образовательных организаций в конфликтных ситуациях.

Особого внимания требуют коммуникативная, когнитивная и эмоциональная сторона поведения управленцев, отвечающих за создание комфортной атмосферы взаимодействия в педагогических коллективах, а также в образовательных учреждениях и организациях, в целом.

Знание, понимание и принятие управленцем своих поведенческих когнитивных коммуникативных и эмоциональных паттернов психической активности позволяет обеспечить их коррекцию и учет во взаимоотношениях с коллегами в условиях образовательной деятельности, содержащей достаточное количество конфликтогенных ситуаций. Отсутствие у человека рефлексии по поводу своих стереотипов не позволяет сделать свою жизнедеятельность достаточно эффективной [1].

Изучение базисных научных трудов, связанных с исследуемой проблемой, отражает значимость научных положений о характере межличностных отношений и особенностей взаимодействия в коллективе. Немаловажной является известная в науке теория структурного баланса Ф. Хайдера, где рассматривается когнитивная сбалансированность со стороны человека при восприятии другого человека, так как появляется потребность в поиске причин, позволяющих дать объяснение его поведения;

– теория коммуникативных актов Т. Ньюкома дополнила предыдущую практическим применением и стала известна выявлением эффективности «убеждающего речевого воздействия» на мотивацию и потребности потребителя информации из медиа-средств;

– теория каузальной атрибуции Э. Джонса и К. Девиса обнаруживает значение внутренней атрибуции, которая снабжает людей вполне достаточной информацией в целях предсказания чьего-либо поведения в будущем [2].

Интересен подход в исследуемой проблеме с позиций стереотипных моделей поведения, которые рассматриваются в науке в рамках когнитивной сферы по отношению к познавательным процессам. А. Адлер опирается, прежде всего,

на социальный фактор, когда индивидуальный характер человека складывается под воздействием его жизненного стиля.

В психологии исследования паттернов психической активности труды отечественных ученых связаны с анализом целенаправленной деятельности, в том числе профессиональной и образовательной (Е.А. Климов, В.С. Мерлин, В.Д. Шадриков, К.А. Альбуханова-Славская и др.) [2; 6].

Особенности проявления поведенческой активности современных управленцев в сфере профессиональных отношений в образовательных организациях требуют особого внимания исследователей – психологов, так это существенно влияет на эффективность взаимодействия управленцев с коллективами.

В профессиональной педагогической деятельности существует большое количество дискуссионных ситуаций, перерастающих в конфликты. Возникновение объективных противоречий в образовательном процессе порождает неизбежность конфликтов, и управление ими являются необходимым звеном деятельности управленцев.

Компетентность в разрешении конфликтов руководителями общеобразовательных учреждений и организаций проявляется как сложное целостное образование, включающее взаимосвязанные компоненты: личностный (индивидуальный, собственный психологический потенциал и, соответственно, потенциальные возможности другого участника коммуникации), когнитивный (адекватность восприятия, принятия и интерпретации руководителем конфликтной ситуации в образовательной деятельности), и поведенческий (действия по выбору проблемно-разрешающих технологий в ситуации конфликтного взаимодействия) [3; 5].

Педагогическая практика свидетельствует о частом отсутствии навыка рефлексии управленцев по поводу наличия и проявления собственных стереотипов поведения. Они демонстрирует недостаточную психологическую устойчивость к сопровождающим их деятельность конфликтным ситуациям. Признают, что имеют малый опыт коррекции и развития бессознательных стратегий своего поведения.

С позиций психологии становится возможным определить не только профессиографические характеристики управленческой деятельности, с рационально поставленной целью и ведущими задачами, но и обнаружить роль бессознательных паттернов поведения в корректном решении профессиональных конфликтов.

В процессе выполненного нами исследования в среде современных менеджеров образования определено, что они гораздо чаще участвуют в ситуативных конфликтах (76%), существенно реже в конфликтах с отрицательной установкой, (47%) и еще реже в априорных конфликтах с положительной установкой на партнера по общению (22%).

Выяснено также, что структура бессознательных паттернов поведения личности последовательно отражает, как психическая активность субъекта актуализируется в когнитивной, коммуникативной и эмоциональной сфере, проявляясь в конкретных видах жизнедеятельности в виде иерархично выстроенных и лично опосредованных индивидуальных стилей, сценариев, стратегий.

Диагностически установлено, что управленцы видят в качестве причин возникновения конфликта часто только коммуникативные характеристики субъекта, и в меньшей степени когнитивные и аффективные. В случае, где есть положительная установка на общение, часто доминируют содержательные факторы и причины возникновения конфликта, и на форму общения, эмоций, и поведения партнера внимание фактически не обращается.

Как показывает опыт углубленного изучения, для процессов формирования устойчивых аттитюдов поведения управленцев в образовательной деятельности в случае конфликтных ситуаций, оказывается очень важной роль образа мира как интегрированного феномена психики управленца. Это рефлексивируется сознанием и формирует типичную для личности стратегию поведения при конфликтах.

В частности, межличностное взаимодействие в ситуации конфликта может включать такие негативные стили поведения, как неприятие очевидных фактов, подыгрывание «сильному», поиск виноватых, различающееся отношение к

«своим» и «чужим», агрессивное подавление более слабых, компромисс, уклонение, факторами развития которых являются эмоционально окрашенные личностные установки: недоверие к себе, к людям и миру в целом.

Исследователями обнаружены основные стили речевого воздействия, которые относительно устойчивы и пластичны, связаны с личностными качествами и особенностями межличностной перцепции, и даже с самооцениванием. Первый стиль определяется логической защитой своей позиции на основе рациональной, содержательной аргументации по проблеме.

Второй стиль – силовой, включающий дискредитацию партнера путем нападок на его ценности и опровержение его позиции, что связано со стереотипами консервативной ориентации. В зависимости от конфликта носитель стиля модифицирует свое речевое поведение, сохраняя, приверженность выбранной им специфичности стиля [3].

Наше исследование свидетельствует, что для управленцев с гуманистическим образом мира характернее доброжелательность, задающая и низкий уровень конфликтности. С индифферентным образом мира управленца коррелирует средний уровень конфликтности. С деструктивным образом мира респонденты проявляли более высокий уровень конфликтности.

Стилевые паттерны психической активности также чрезвычайно влияют на специфику конфликтного поведения управленца, определяя стилевые стереотипы под воздействием таких показателей, как обобщенность, эмоциональная насыщенность и активность образа мира. Противоположные полюса стиля, как выявлено, определяются всей структурой сознания: биодинамикой действий, эмоционально-чувственными образами, смысловыми значениями.

Выявлено на основе исследования деятельности управленцев несколько типов конфликтного поведения. Так, при организации образовательных процессов, люди с теоретическим стилем поведения связывают причины конфликтной ситуации с содержательными разногласиями в ходе взаимодействия, и чаще используют когнитивный тип конфликтов. Лица с преобладанием эмоционального стиля участвуют часто в аффективных конфликтах. Управленцы с ярко

выраженным деятельностным стилем поведения чаще вступают в коммуникативные конфликты.

Особое внимание мы уделили выявлению стратегий конфликтного общения управленцев, среди которых многие проявляются и в образовательных организациях. В частности, это такие, как дихотомические: комплементарная (нон-комплементарная), конструктивная (эмоциональная), активная (пассивная), завершенная (продолженная), устойчивая (ситуативная), монологичная (диалогичная), индивидуализированная (формализованная), импульсивная (рефлексивная), авторитарная (демократическая) [2].

Сочетания данных стратегий, образующие индивидуальный поведенческий профиль личности, в целом, формируют рациональное или иррациональное поведение руководителя в конфликтных ситуациях в сфере образования.

Вместе с тем были определены коммуникативные сценарии, которые в отличие от стратегий, носят содержательный, а не процессуальный характер и интегрируются в рациональное или нерациональное коммуникативное поведение управленца в конфликтной ситуации. Это такие сценарии общения как: рациональный, интроектный, объективный, деловой, принципиальный, ответственный, демократический. При иррациональном поведении управленца характерна базовая опора на такие сценарии, как установочный, манипулятивный, необъективный, имиджевый, соглашательский, ухода, авторитарный.

Наиболее стереотипные когнитивные стратегии, которые используют управленцы в течение конфликтного взаимодействия в условиях образовательной деятельности: прогнозная (ситуативная), системная (эмпирическая), формальная (смысловая), когнитивно простая (когнитивно сложная) алгоритмическая (креативная), абстрактная (конкретная), авторитарная (коллективистская), интуитивная (неуверенная) и др.

Подчеркнем еще только два важнейших аспекта, значимые в практической деятельности управленца системы образования.

Для рационального поведения управленца характерны следующие когнитивные сценарии: исследовательский, активный, объективный,

неперсонализационный, единичный, реальный, оптимистический, свободный, искренний, непредубежденный, гуманитарный, недвусмысленный, прямой, отсутствия игры на слабостях, ноншантажа, и др.

Иррациональное поведение управленца интегрирует такие когнитивные сценарии, как пассивный, инертный, консервативный, интуитивный, генерализационный, обобщенный, патологизированный, катастрофический, долженствования, предубежденный, коммуникативного саботажа, двусмысленный, шантажа, персонификации и др. [2].

Таким образом, теоретическая значимость исследования состоит в расширении и углублении представления о феномене межличностных конфликтов в сфере управления и способах их исследования с позиций субъектной парадигмы развития личности. Полученные данные позволяют уточнить роль бессознательных паттернов поведения в деятельности управленцев любого уровня, а также влияние их рефлексии на становление профессионального мастерства руководителя. Итоги и результаты являются значимыми для развития педагогической психологии и психологии личности.

Научно обоснованы нами рекомендации по организации процесса профессионального развития управленцев в условиях межличностных конфликтов. Предложена программа коррекции иррациональных поведенческих стереотипов, используемых управленцами в своей деятельности и замены их на рациональные с опорой на развитие гуманистического образа мира.

Обосновано содержание психологического сопровождения процесса профессионального становления управленцев в аспекте их готовности к конфликтным ситуациям. Описаны результаты апробации и внедрения авторских технологий профессионального развития управленцев в условиях системы повышения квалификации.

Полученные результаты могут быть использованы в работе практических психологов при консультировании управленцев разного звена, а также при подготовке тренингов карьерного роста и повышения эффективности управленческой деятельности. Материалы исследования могут быть использованы при

разработке преподавателями вузов учебных курсов по психологии управления, конфликтологии, психологии личности, основам психологического консультирования. Методические пособия и рекомендации могут служить источником информации для целевого прогноза и коррекции поведения руководителей.

### *Список литературы*

1. Берулава Г.А. Исследования стереотипов психической активности личности / Г.А. Берулава, М.М. Берулава // Гуманизация образования. – 2017. – №6. – С. 4–12.

2. Берулава М.М. Психологические основы развития рационального поведения управленцев в конфликтных ситуациях: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.01, 19.00.07 / М.М. Берулава; Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т. – Ставрополь, 2005. – 43 с.

3. Камнева Н.А. Гендерная обусловленность стилевых паттернов поведения в межличностном конфликтном взаимодействии: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н.А. Камнева. – Тамбов, 2011. – 22 с.

4. Майорова Т.Е. Формирование конфликтной компетентности педагогов, имеющих профессиональную деформацию: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Т.Е. Майорова. – СПб., 2009. – 24 с.

5. Поздняков А.А. Гендерные и индивидуально-личностные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах: автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.А. Поздняков. – М., 2006. – 22 с.

6. Системогенез учебной и профессиональной деятельности. Часть I: Методология системогенетического подхода. Конструктивные и деструктивные тенденции профессионального становления и реализации личности: материалы VII Международной научно-практической конференции (20–22 октября 2015 г., Ярославль) / под ред. проф. Ю.П. Поваренкова. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2015. – 328 с.