

Взаимосвязь базисных убеждений руководителей и их предпочтений в способах управления конфликтами среди подчиненных



Мельничук Андрей Степанович

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Факультета психологии Института общественных наук Президентской академии, Москва, Российская Федерация
e-mail: melnichuk-as@ranepa.ru



Агафонова Виктория Викторовна

Пресейл-инженер, «Компания LUIS+», Москва, Российская Федерация
e-mail: tosic7@mail.ru

Аннотация

В статье отмечена важность знаний о предпочтениях руководителей в способах управления конфликтами между подчиненными как для более глубокого понимания поведения руководителей в организационных конфликтах, так и для продуктивного повышения конфликтологической компетентности. Констатируется недостаточная изученность данного вопроса в российской и зарубежной науке. Описана разработанная авторами статьи типология вариантов реагирования руководителя на конфликт среди подчиненных, а также прием оценки их предпочтительности на основе распределения баллов. На теоретическом уровне выделены детерминанты предпочтений руководителей в стратегиях управления конфликтами среди подчиненных. Обосновано рассмотрение базисных убеждений в качестве одной из таких детерминант. Представлены результаты эмпирического исследования, на выборке из 84 руководителей. Обсуждаются связи базисных убеждений и предпочтений в способах управления конфликтами, в выборке в целом, а также в подгруппах, выделенных на основе пола, уровня должности и стажа управленческой деятельности респондентов.

Ключевые слова

• базисные убеждения • конфликты в организации • конфликт среди подчиненных • предпочтения в способах управления конфликтом • руководители • способы управления конфликтом • управление конфликтом •

Введение

Работа руководителей по своей природе является крайне многогранной. Вполне обоснованно наиболее «видимыми» являются его функции, носящие инвариантный и не зависящий от специфики управленческой деятельности характер (целеполагание, планирование, прогнозирование, мотивирование, контроль, принятие решений)¹. Однако в процессе организуемой руководителем совместной деятельности неизбежно проявляются присущие ее участникам интересы, мнения, побуждения, часто противоречащие друг другу. В силу этого органичной частью труда руководителя и одной из его функций становится управление конфликтами различного типа, масштаба и интенсивности, негативно влияющими на результаты функционирования организации и на ее сотрудников.

Согласно представленным в научных публикациях оценкам, среднестатистический руководитель тратит на управление различными конфликтами от 25 до 40% своего времени [23]. И парадоксально, но на этом фоне явное указание на такую деятельность как специфическую функцию руководителя мы находим только у двух авторов. А.В. Карпов говорит об «арбитражной» функции как аспекте работы с кадрами, а Г. Юкл в качестве одного из девятнадцати измерений менеджерского поведения прямо выделяет управление конфликтами². Представляется, что такая ситуация обусловлена не недооценкой важности профилактики и завершения конфликтов, а, наоборот, тем, что она имплицитно присутствует практически в каждом аспекте работы руководителей и в силу этого порой недостаточно рефлексировалась в качестве отдельного направления их труда.

В свете сказанного справедливой является трактовка конфликтологической (конфликтной³) компетентности как профессионально важного качества руководителя, системно интегрирующего проявление его «знаний, умений, навыков, способностей и личностных качеств и позволяющее успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности управленца» [8, с. 90]. Это положение хорошо соотносится с трактовкой умения управлять конфликтами как своеобразной «мета-компетентности» [10], а также с результатами проведенного в 40 странах опроса, согласно которому умение выстраивать и восстанавливать отношения в коллективах, стало одной из трех наиболее значимых компетенций менеджеров [22].

При реализации программ развития конфликтологических компетенций следует исходить из наличия у руководителей достаточно устойчивых предпочтений в способах управления конфликтными ситуациями, отражающих достаточно большой жизненный и профессиональный опыт. На основе таких предпочтений руководитель будет выбирать способы реагирования в конкретных ситуациях, а также воспринимать предлагаемые ему в рамках дополнительного профессионального образования приемы и алгоритмы работы с конфликтами.

¹ Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики. 2005. С. 44.

² Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики. 2005. С. 63, 57.

³ В данной статье мы рассматриваем формулировки «конфликтологическая компетентность» и «конфликтная компетентность» как синонимы, принимая во внимание наличие точки зрения, в соответствии с которой данные термины различаются [6].

Знание указанных предпочтений является необходимым для прогнозирования поведения управленцев, а также обеспечения продуктивного и экологичного профессионального совершенствования. Однако подавляющее большинство отечественных работ, посвящённых поведению руководителей в конфликтах, затрагивает только их столкновения с подчиненными, а основным исследовательским «сюжетом» является описание особенностей стиля поведения (чаще всего — на основе типологии К. Томаса) [2; 7; 9; 15; 18; 20] или же оценка уровня и проявлений конфликтности [15; 19].

При этом упускается из вида, что значительную долю конфликтов в организации составляет противоборство между сотрудниками одного уровня. Однако варианты реагирования менеджеров на «горизонтальные» конфликты рассматриваются в крайне малом числе публикаций. Во-первых, это работы, где указанный вопрос затрагивается в назывном плане (те или иные стратегии выделяются, но специально не изучаются с точки зрения их субъективной предпочтительности и распространенности). Примером могут служить диссертация А.А. Позднякова⁴ и статья Н.В. Никулиной и ее коллег [7]. Во-вторых, это единичные диссертационные исследования⁵ и статьи [11], в которых изучаются представления руководителей о конфликтах. Одним из компонентов таких представлений выступают мнения о том, как следует или не следует действовать при управлении конфликтными ситуациями

Таким образом, весьма актуальным в научном и прикладном плане становится получение данных о предпочтениях руководителей в способах управления конфликтами между подчиненными. При этом для практики работы с кадрами и обеспечения профессионального развития важным представляется не только исследование собственно выраженности ориентаций руководителей, но и учет влияющих на них факторов.

С одной стороны, существенную роль в выборе стратегий управления конфликтами играют культурные особенности социума (так, высокая дистанция власти повышает вероятность принятия авторитарных вариантов воздействия на конфликтующих), а также организационная культура, которая явно или неявно провоцирует приоритетное использование тех или иных вариантов реагирования на столкновения подчиненных. С другой стороны, следует учитывать факторы индивидуального уровня. Во-первых, это личный опыт руководителя (например, субъективная успешность использования тех или иных вариантов управления конфликтами в рамках профессионального пути) или опыт знакомых ему менеджеров. Во-вторых, несомненно, особую роль играют личностные качества руководителя. Так, низкий уровень коммуникабельности и повышенная доминантность способны затруднять использование стратегии посредничества.

В контексте личностных детерминант предпочтений в управлении конфликтами уместно рассмотреть мировоззрение человека. Мы разделяем мнение Е.Н. Ивановой о том, что фактором конструктивности действий руководителей при разрешении конфликта выступает не просто знание определенных приемов, но также их «глубинное усвоение, затрагивающее личностные установки и картину мира личности» [5, с. 200]. Исходя из этого, в качестве вероятной детерминанты стабильных предпочтений руководителя в управлении конфликтами среди подчиненных мы рассмотрели базисные убеждения, т.е. обобщенные, крайне устойчивые представления человека о себе и мире, которые формируются еще в детстве, носят имплицитный характер и во многом обуславливают «оптику» видения жизненных событий [14].

⁴ Поздняков А.А. Гендерные и индивидуально-личностные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах. Автореф. дис. канд. психол. наук. М. 2006. 18 с.

⁵ Каримова Н.А Социальные представления руководителей о разрешении конфликтов в организации. Автореф. дисс... канд. психол. н. Ярославль, 2008. 29 с.

Убеждения личности (тем более столь глобальные и глубинные, как базисные) «обеспечивают... «надситуативную» регуляцию поведения, придают поведению и деятельности человека устойчивую направленность независимо от частных обстоятельств»⁶. Так, протекание любого конфликта и результативность воздействия на него со стороны руководителя часто являются непредсказуемыми. Для принятия решения о вмешательстве в противоборство и выбора варианта действий руководителю необходимо снизить уровень неопределённости. Приемлемым способом дополнения недостающей информации как раз становится опора на систему базисных убеждений как субъективно достоверных «допущений» о мире и людях [12]. Таким образом, характер убеждений способен влиять на предпочтение тех или иных вариантов управления конфликтами с точки зрения их приемлемости и потенциальной эффективности.

На основе всего сказанного выше представляется обоснованным говорить о наличии актуальной научной и прикладной проблемы, связанной с недостатком знаний о характере связи между мировоззрением руководителей и их предпочтениями в способах управления конфликтами между подчинёнными. Решению этой проблемы было посвящено проведенное авторами статьи эмпирическое исследование

Выборка и методы

В исследовании приняли участие 84 руководителя различного уровня (32 мужчины и 52 женщины). Средний возраст респондентов 41,4 года при медиане в 40 лет и диапазоне от 22 до 65 лет. Средний стаж управленческой деятельности — 9,6 лет при медиане в 8,5 лет и диапазоне от 1 года до 28 лет.

Для диагностики предпочтений в способах управления конфликтами использовалась методика, разработанная А.С. Мельничуком. Типология ориентаций руководителя была создана на основе обобщения точек зрения (представленных в учебном пособии А.В. Карпова⁷ и ряде статей [1; 7; 16] и опиралась на два критерия:

- характер действий руководителя при возникновении конфликта среди подчиненных – пассивность (отсутствие внешне заметных действий) или активное реагирование;
- соотношение опоры на собственную позицию или на признание субъектности сотрудников в завершении конфликта.

На этой основе были выделены следующие варианты поведения руководителя в случае конфликта между подчинёнными:

- 1) отсутствие реагирования («не вмешиваться и наблюдать за развитием событий»);
- 2) опора только на свою собственную позицию при отсутствии учета интересов оппонентов, реализуемая в трех вариантах:
 - потребовать от сторон конфликта прекратить противоборство, пригрозив административными санкциями (или их реально применив);
 - на основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения);
 - сформулировать свой вариант решения проблемы и неявно побудить оппонентов действовать в соответствии с ним;

⁶ Климов Е.А. Введение в психологию труда: Учебник для вузов. М.: Культура и спорт. ЮНИТИ, 1998. С. 46.

⁷ Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие.

- 3) опора только на свою собственную позицию при косвенном учете интересов одного из оппонентов (поддержать сторону конфликта, позиция которой представляется более правильной);
- 4) преимущественная опора на свое мнение при частичном признании субъектности оппонентов (на основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения проблемы, не совпадающий с мнениями противоборствующих сторон, и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним);
- 5) явное признание субъектности сотрудников и опора на нее, реализуемая в двух вариантах:
 - выступить посредником и помочь оппонентам самим разрешить проблему;
 - аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противоборство, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом (без непосредственного участия руководителя).

Процедура оценки предполагала распределение 100 баллов между указанными вариантами действий с точки зрения соответствия каждого из них субъективным предпочтениям руководителя. Величина присвоенного варианту балла отражала степень его личностной значимости. При этом респондент имел право отдать все баллы одному варианту (если иные способы действия для него полностью не актуальны), дать нескольким вариантам равные оценки (при их одинаковой предпочтительности), а также распределить баллы между несколькими вариантами (оценив остальные в 0 баллов)⁸.

Для диагностики базисных убеждений использовался опросник Р. Янофф-Бульман в модификации М.А. Падун и А.В. Котельниковой [14].

Для обработки данных применялся коэффициент корреляции Спирмена с поправкой на множественные корреляции Холма-Бонферрони.

Обсуждение результатов исследования

Прежде всего обратимся к результатам, полученным на выборке в целом. Наибольшее количество связей было выявлено у стратегии *«Выступить посредником и помочь оппонентам самим разрешить проблему»*. Её предпочтение прямо коррелировало с выраженностью базисных убеждений в доброжелательности мира ($r=0,276$, $p=0,044$), в справедливости ($r=0,276$, $p=0,044$) и в контроле ($r=0,223$, $p=0,049$).

Первая связь – с убеждением в доброжелательности мира – имеет несколько объяснений. Так, предпосылкой ориентации руководителя на посредничество является наличие у него хорошего и доверительного контакта с подчиненными-оппонентами. Этому способствует предполагаемое убеждением в доброжелательности мира восприятие сотрудников как по своей природе хороших и конструктивных людей, готовых преодолевать противоречия и принимать для этого внешнюю помощь (в силу чего посредничество имеет смысл).

Необходимой для успеха посредничества является и конструктивная позиция самого руководителя – его способность понимать состояния оппонентов, желание слышать и уважать их точки зрения, отказ от давления и навязывания своей точки зрения и т.д. В данном контексте важны данные о прямой корреляции уверенности в безопасности мира и людей с:

- выраженностью диалогической направленности в общении;
- значимостью ценности «чуткость» и эмоциональной чувствительностью [3].

⁸ Данные об иерархии предпочтений и их связи с социально-демографическими особенностями представлены в нашей более ранней публикации [13].

При этом посредническая деятельность является достаточно стрессогенной и не гарантирует быстрого успеха. В свете этого весьма значимо, что согласно данным других авторов, убеждение в доброжелательности мира:

- прямо связано с интернальностью в сфере неудач [21] (т.е. в случае трудностей в переговорах руководитель не будет обвинять в этом оппонентов);
- обратно связано с уровнем тревожности [3] (т.е. такое убеждение будет способствовать сохранению психологической устойчивости в ходе посредничества).

Прямая связь выбора ориентации на посредничество и базисного убеждения в справедливости мира также объясняется психологической ресурсоёмкостью данного варианта управления конфликтом. Субъективным фактором предпочтения становится уверенность руководителя в «рентабельности» его усилий по примирению сторон, т.е. то, что они будут по достоинству оценены оппонентами и другими коллегами, а также принесут «предметный» результат (например, в виде повышения эффективности работы подразделения).

Наконец, отметим, что в силу субъектности сотрудников процесс посредничества плохо предсказуем и может сопровождаться трудностями различного плана. Поэтому вполне логично, что стратегию посредничества в большей степени предпочитают управленцы, которые убеждены, что способны контролировать события своей жизни и в случае необходимости смогут эффективно повлиять на ситуацию (например, «погасить» эмоции оппонентов и продуктивно продолжить работу). В данном контексте отметим, что, согласно имеющимся данным, убеждение в контроле прямо связано со значимостью ценности «терпимость» [4] (т.е. способствует более спокойному отношению к мнениям и действиям оппонентов).

Авторитарно-ориентированные способы управления конфликтом имели единичные связи с базисными убеждениями. Так предпочтение стратегии «*Потребовать от сторон прекратить противоборство, пригрозив административными санкциями (или их реально применить)*» коррелирует только с базисным убеждением в удаче ($r=0,245$, $p=0,025$). Руководитель, несомненно, может приказывать подчиненным прекратить конфликт. Однако конфликтное противоборство имеет собственную логику, и далеко не всегда оппоненты будут готовы остановиться по указанию «сверху». Соответственно, психологическим условием выбора указанного варианта воздействия становится вера руководителя в то, что его «волю» удастся реализовать, несмотря на потенциальные сложности.

Предпочтение стратегии «*На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)*» имеет обратную связь с базисным убеждением о контроле ($r=-0,360$, $p=0,005$). Такой результат оказался достаточно неожиданным, т.к. мы предполагали, что корреляция будет прямой (когда основой для «продавливания» своей позиции как раз являлось бы представление о полноценном владении ситуацией). Объяснить выявленную тенденцию можно, исходя из того, что рассматриваемый вариант действий по своей сути противоположен посредничеству, которое имеет с убеждением о контроле прямую связь. Поэтому фактором ориентации на явно «единоличную» стратегию управления конфликтами может выступать недостаточная уверенность руководителя в способности (даже минимальной) эффективно «совладать» с проявлениями активности спорящих подчиненных. В силу этого субъективно более уместной и безопасной становится опора на «только свое» мнение.

Для более глубокого анализа рассмотрим связи изучаемых явлений в подгруппах. Прежде всего, обратимся к результатам в подгруппах **мужчин и женщин** (значимые различия между ними по возрасту и управленческому стажу отсутствуют).

В подгруппе женщин ориентация на *стратегию посредничества* прямо коррелирует с базисным убеждением о справедливости мира ($r=0,428$, $p=0,008$), что

соответствует тенденции на всей выборке.

Привлекательность стратегии *«На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)»* в этой подгруппе обратно связана с базисным убеждением о контроле ($r=-0,379$, $p=0,018$). Данная тенденция также присутствует в выборке в целом и, вероятно, говорит о том, что предпочтение авторитарных вариантов реагирования на конфликт может быть следствием неверия в способность эффективно регулировать субъектность сотрудников.

Стратегия *«На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним»* в данной подгруппе обратно коррелировала с базисными убеждениями в справедливости и доброжелательности мира ($r=-0,329$, $p=0,034$ и $r=-0,282$, $p=0,043$ соответственно). Такие тенденции являются неожиданными, т.к. установка на диалог с подчиненными по своей сути предполагает веру как в их конструктивность, так и в то, что посреднические усилия оправдаются. Одним из вариантов объяснения полученных результатов может стать следующий. С одной стороны, женщины-руководители (как показывает ряд исследований) более ориентированы на «мягкие» способы воздействия на оппонентов, в том числе на посредничество. С другой стороны, неверие в доброжелательность мира и его справедливость может провоцировать сдвиг предпочтений в более авторитарную сторону. В итоге выбирается вариант, сочетающий как выработку своего собственного варианта решения, так и его обсуждение с подчиненными.

В подгруппе мужчин выявлена всего одна значимая корреляция между предпочтением стратегии *«Аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противоборство, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом без непосредственного участия руководителя»* и силой базисного убеждения в доброжелательности мира ($r=-0,478$, $p=0,024$). Обратная связь указанных феноменов весьма парадоксальна, так как логичной предпосылкой предоставления конфликтующим подчиненным широкой субъектности в завершении противоборства как раз была бы уверенность руководителя в том, что стороны конфликта будут проявлять конструктивность и своим поведением «не навредят» коллективу или лично руководителю.

Для понимания сути отмеченного парадокса следует учесть, что рассматриваемая стратегия управления конфликтами прямо связана с пунктами шкалы убеждения в доброжелательности мира, отражающими неверие в готовность людей прийти на помощь, понимать проблемы окружающих, а также невозможность полностью доверять людям. Соответственно, предоставление конфликтующим сотрудникам «свободы» может в данном случае интерпретироваться как своеобразный парадоксальный вариант субъективного отстранения от ситуации, которую иными приемлемыми способами решить нельзя в силу убеждения в неконструктивности оппонентов («я вас призвал помириться, а там делайте что хотите, но, без меня»).

Для анализа специфики связей в должностном аспекте были сформированы две подгруппы – **руководителей низкого уровня** (54 человека) и **среднего и высокого уровня** (30 человек). Значимых различий между подгруппами по возрасту выявлено не было, а соотношение мужчин и женщин является сопоставимым.

В подгруппе управленцев низкого уровня предпочтение стратегии *«На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним»* обратно связано с убеждением в удаче ($r=-0,343$, $p=0,022$). Вероятно, психологическим основанием привлечения оппонентов к выбору варианта выхода из конфликта в данном случае выступает неуверенность руководителя в том, что ему повезет найти оптимальное решение или что обстоятельства позволят

его полноценно реализовать. Притом предложение своего подхода именно как некоторой идеи с ее оценкой подчиненными позволяет разделить ответственность за последствия его принятия или же не принятия.

Предпочтение авторитарной стратегии *«На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)»* обратно коррелирует с базисными убеждениями в контроле ($r=-0,444$, $p=0,003$), а ориентация на стратегию посредничества прямо связана с убеждением в справедливости мира ($r=0,296$, $p=0,030$). Две эти тенденции соответствуют результату в подгруппе женщин и имеют аналогичную интерпретацию.

В подгруппе руководителей высокого и среднего уровня предпочтение стратегии *«Аргументированно убедить стороны конфликта прекратить противостояние, а затем начать конструктивное обсуждение ситуации друг с другом (без непосредственного участия руководителя)»* обратно коррелирует с убеждением в удаче ($r=-0,437$, $p=0,032$). Если руководитель считает себя недостаточно удачливым для разработки и успешной реализации собственного варианта завершения конфликта, а также не верит, что оппоненты прислушаются к нему при совместном обсуждении способов выхода из противостояния и осуществлении посредничества, то субъективно оптимальной становится стратегия делегирования сотрудникам ответственности за преодоление разногласий.

При этом значимость варианта *«Поддержать сторону конфликта, позиция которой представляется более правильной»* прямо связана с базисными убеждениями в ценности своего Я ($r=0,467$, $p=0,027$) и в справедливости мира ($r=0,413$, $p=0,032$). Уверенность в своей личностной ценности (с большой вероятностью присущая руководителям высокого уровня) субъективно повышает вероятность того, что свое видение ситуации является обоснованным («я не могу ошибиться»). Если же окажется, что поддержка кого-либо из оппонентов является просчетом, то высокая самооценка субъективно снижает удар по самолюбию. Вторая связь может объясняться верой в то, что поддержка «правильной» позиции принесёт позитивные результаты и будет по достоинству оценена окружающими.

В целях более детального анализа мы разделили выборку на подгруппы на основе медианы стажа управленческой деятельности: **от 8 лет и менее** и **от 9 лет и более**. В каждую подгруппу вошло по 42 респондента. Подгруппы значительно отличаются по возрасту в силу его вполне логичной связи со стажем, однако значимые различия между мужчинами и женщинами по управленческому стажу отсутствуют ($p=0,407$ по критерию Манна-Уитни).

В подгруппе с меньшим стажем было выявлено две значимые связи.

Во-первых, авторитарная стратегия *«На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)»* обратно коррелировала с базисным убеждением в контроле ($r=-0,433$, $p=0,008$), что совпадает с рассмотренными выше тенденциями в женской выборке и в подгруппе руководителей низкого уровня управления.

Во-вторых, стратегия *жесткого воздействия под угрозой административных санкций* прямо связана с убеждением в ценности своего Я ($r=0,345$, $p=0,025$). Эту связь можно интерпретировать двояко. С одной стороны, воздействие на других людей с помощью взыскания может субъективно повышать значимость собственной личности. С другой стороны, ощущение своей ценности может выступать психологической предпосылкой опоры на администрирование («имею право»).

В подгруппе более опытных руководителей были выявлены три связи на уровне тенденции (незначительно «не дотягивающие» до 5% уровня значимости), но характер связей совпадает с рядом описанных выше.

Ориентация на *стратегию посредничества* коррелирует с убеждением в доброжелательности мира ($r=0,354$, $p=0,051$).

Предпочтение стратегии *«На основе высказанных участниками конфликта мнений сформулировать свой вариант решения и постараться аргументированно убедить оппонентов согласиться с ним»* связана с базовым убеждением в справедливости мира ($r=-0,366$, $p=0,051$).

Наконец, стратегия *«На основе своего видения ситуации найти и реализовать решение проблемы обязательное для конфликтующих сторон (не обращая внимания на их предпочтения)»* обратно коррелирует с убеждением о контроле ($r=-0,330$, $p=0,051$).

Выводы

Подводя итог проделанной работе, можно сформулировать несколько выводов. Прежде всего, проведенное исследование показало наличие значимых и весьма многочисленных связей между базисными убеждениями руководителей и их предпочтениями в способах управления конфликтами между подчиненными (причем выявленные связи достаточно хорошо интерпретируемы). Полученные данные являются новыми для отечественной науки и, как нам представляется, создают основу для более полного понимания механизмов поведения руководителей в организационных конфликтах.

Результаты описанного в статье исследования (наряду с данными, полученными одним из авторов в аспекте стиля принятия решений [12] и отношения к инновациям [17]) говорят в пользу целесообразности включения мировоззренческих характеристик личности в число психологических показателей, принимаемых во внимание в процессе работы с кадрами управления. С одной стороны, знание специфики базисных убеждений руководителя позволяет более точно понимать смысловые предпосылки выбора им тех или иных вариантов действий, а также прогнозировать их субъективно допустимый диапазон (например, склонность к авторитарным стратегиям воздействия на конфликтующих сотрудников или же, наоборот, достаточно частое использование посредничества). С другой стороны, знание о связи базисных убеждений и предпочтений в стратегиях управления конфликтом также значимо и в контексте психологического обеспечения личностно-профессионального развития руководителей. Например, оно может быть полезно для объяснения психологических барьеров руководителей при освоении конструктивных стратегий разрешения конфликтных ситуаций.

Отметим, что по итогам проведенного исследования можно говорить о достаточно большой дифференцированности устойчивости связи изучаемых явлений. Ряд тенденций присутствует как во всей выборке, так и в ряде подгрупп. Это, прежде всего, обратная связь убеждения о контроле с предпочтением стратегии формулировки своего варианта завершения конфликта и навязывания его подчиненным. В несколько меньшей степени это относится к прямой связи ориентации на стратегию посредничества с убеждениями в доброжелательности мира и в его справедливости. При этом большинство связей проявляются только в одной из подгрупп. Исходя из этого, представляется важным проведение дальнейших исследований по затронутой в статье проблеме на больших по объему выборках. Это позволит уточнить, связаны ли описанные результаты с особенностями конкретной выборки (в которую вошли представители только одной организации) или же выявленные тенденции отражают достаточно явное влияние социально-демографических и профессионально-должностных факторов.

Список литературы:

1. Бурляева В.А., Соловьева Н.В., Чебанов К.А. Способы разрешения конфликтов в образовательной организации и роль руководителя в управлении конфликтами // Восточно-европейский научный журнал. 2021. № 10-4(74). С. 40-45. <https://doi.org/10.31618/ESSA.2782-1994.2021.4.74.145>
2. Грошев И.В., Поздняков А.А. Гендерные, половые и личностно-индивидуальные различия поведенческих паттернов в организационных конфликтах и их влияние на культуру организации // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2005. Т. 11. № 1. С. 310-313.
3. Денисова Е.В., Мирошниченко С.С., Гомонова Е.Н. Характерологические корреляты дисфункциональных убеждений студентов-психологов // Северо-Кавказский психологический вестник. 2013. Т. 11. № 4. С. 44-48.
4. Денисова Е.Г., Мирошниченко С.С. Исследование показателей ценностно-смысловой сферы студентов в связи с дисфункциональными убеждениями // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 1(45). С. 48-61. DOI: 10.12731/2218-7405-2015-1-8
5. Иванова Е.Н. Динамика проблем и конфликтогенные установки руководителей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2009. № 3. С. 200-206.
6. Кашапов М.М., Тольчинская А.В. Соотношение конфликтной и конфликтологической компетентностей // Методология современной психологии. Вып. 25 / Сб. под ред. Козлова В.В., Карпова А.В., Мазилова В.А., Петренко В.Ф. М. Ярославль: ЯрГУ, ЛКИИСИ РАН, МАПН, 2025. С. 147-163.
7. Конфликтная компетентность сотрудников органов внутренних дел в социологическом измерении / [Н.В. Никулина и др.] // Перспективы науки и образования. 2019. № 6(42). С. 117-127. DOI: 10.32744/pse.2019.6.10
8. Лукина А.С. Структурно-уровневая организация конфликтной компетентности в профессиональной деятельности руководителя // Вестник Ярославского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2019. № 4(50). С. 89-92.
9. Макарова С.Н. Гендерные особенности поведения мужчин и женщин менеджеров в организационных конфликтах // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. № 3(26). С. 86-90. DOI: 10.21777/2587-554X-2018-3-86-90
10. Мельничук А.С. Конфликтологическая подготовка кадров государственной службы: акмеологический аспект // Мир психологии. 2005. № 2. С. 77-85.
11. Мельничук А.С., Батарчук Е.А. Представления о стратегиях поведения различных типов руководителей в ситуации конфликта // Акмеология. 2013. № 1. С. 43-46.
12. Мельничук А.С. Взаимосвязь картины мира и стиля принятия решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2020. № 3. С. 114-121.
13. Мельничук А.С. Агафонова В.В. Предпочтения руководителей в способах управления конфликтами среди подчиненных // Профессиональные представления: сборник научных трудов № 17 / Под редакцией Е.И. Рогова. Ростов-на-Дону – Санкт-Петербург: Издательство «НИЦ АРТ», 2025. С. 229-236.
14. Падун М.А., Котельникова А.В. Психическая травма и картина мира: теория, эмпирия, практика. М.: Издательство «Институт психологии РАН». 2012. 204 с.
15. Птицына Н.А., Маркова Е.К. Способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности руководителя социального учреждения: гендерный аспект // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 4(56). С. 139-145.

16. Сапунова Т.А. Типы конфликтов в организациях и стратегии поведения при управлении конфликтами // Modern Science. 2020. № 10-1. С. 391-396.
17. Сафиуллина Л.А., Мельничук А.С. Взаимосвязь отношения к инновациям и базисных убеждений руководителей // Развитие профессионализма. 2017. № 1. С. 45-47.
18. Ситдикова З.А. Особенности конфликтного поведения руководителей муниципальных образовательных учреждений с различным уровнем субъективного контроля // Вестник Восточной экономико-юридической гуманитарной академии. 2011. № 5(55). С. 137-140.
19. Станоева Ю.П., Лупенко Н.Ф. Поведение личности в конфликте у мужчин и женщин руководителей // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 80-3. С. 354-357.
20. Цветков В. Л., Хрусталева Т.А., Танов А.М. Стиль общения руководителя в контексте предупреждения служебных конфликтов и оптимизации управленческой деятельности // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4(71). С. 60-66. DOI: 10.24411/1999-6241-2017-00063
21. Черткова Ю. Д., Зырянова Н. М. Взаимосвязь базисных убеждений с диспозиционными чертами личности, локусом контроля и удовлетворенностью жизнью // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2019. № 1(3). С. 775-789.
22. Gentry W.A., Sparks T.E. A convergence/divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations: a cross-cultural multilevel analysis of 40 countries // Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 27 N 1. P. 15-30. DOI <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9212-y>
23. Way K.A., Jimmieson N.L. Bordia P. Shared perceptions of supervisor conflict management style. A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes // International Journal of Conflict Management. 2016. Vol. 27. N 1. P. 25-49. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0046>

The relationship between the basic beliefs of managers and their preferences in methods of managing of conflicts among subordinates

Melnichuk Andrey Stepanovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Acmeology and Psychology of Professional Activity, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Presidential Academy; Moscow, Russian Federation
e-mail: melnichuk-as@ranepa.ru

Agafonova Viktoria Victorovna

Presale engineer, LUIS+, Moscow, Russian Federation
e-mail: tosic7@mail.ru

Abstract

The article highlights the importance of knowledge about managers' preferences in methods of managing conflicts among subordinates (both for a deeper understanding of managers' behavior in organizational conflicts and for productive improvement of conflictological competence). Insufficient study of this issue in Russian and foreign science has been stated. The typology of the manager's response options to conflict among subordinates, developed by the authors of the article, is described, as well as the of assessing their preference based on the distribution of points. At the theoretical level, the determinants of managers' preferences in strategies of managing of conflicts among subordinates are highlighted. The consideration of basic beliefs as one of such determinants is substantiated. The results of an empirical study based on a sample of 84 managers are presented. The relationships between basic beliefs and preferences in methods of managing of conflicts among subordinates are discussed in the sample as a whole, as well as in subgroups identified on the base of gender, position level and managerial experience of respondents.

Keywords

• basic beliefs • conflicts in the organization • conflict among subordinates • conflict management • conflict management methods • managers • preferences in conflict management methods •

References:

1. Burlyayeva V.A., Solovyova N.V., Chebanov K.A. Methods of conflict resolution in an educational organization and the role of a manager in conflict management // East European Scientific Journal. 2021. N 10-4(74). P. 40-45. DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.4.74.145
2. Groshev I.V., Pozdnyakov A.A. Gender, gender, and personality-individual differences in behavioral patterns in organizational conflicts and their impact on organizational culture // Bulletin of the Tambov State Technical University. 2005. Vol. 11. N 1. P. 310-313.
3. Denisova E.V., Miroshnichenko S.S., Gomonova E.N. Characterological correlates of dysfunctional beliefs of psychology students // North Caucasian Psychological Bulletin. 2013. Vol. 11. N 4. P. 44-48.
4. Denisova E.G., Miroshnichenko S.S. The study of indicators of the value-semantic sphere of students in connection with dysfunctional beliefs // Modern studies of social Issues (electronic scientific journal). 2015. N 1(45). P. 48-61. DOI: 10.12731/2218-7405-2015-1-8
5. Ivanova E.N. Dynamics of problems and conflictogenic attitudes of managers // Bulletin of St. Petersburg University. International relations. 2009. N 3. P. 200-206.
6. Kashapov M.M., Tolchinskaya A.V. The correlation of conflict and conflictological competencies // Methodology of modern psychology. Issue 25 / Sat. ed. Kozlova V.V., Karpova A.V., Mazilova V.A., Petrenko V.F. Yaroslavl: YarSU, LKIISI RAS, MAPN, 2025. P. 147-163.
7. Conflict competence of law enforcement officers in the sociological dimension / [N.V. Nikulina et al.] // Perspectives of science and education. 2019. N 6(42). P. 117-127. DOI: 10.32744/pse.2019.6.10

8. Lukina A.S. Structural and level organization of conflict competence in the professional activity of the manager // Bulletin of Yaroslavl State University. Series: Humanities. 2019. N 4(50). P. 89-92.
9. Makarova S.N. Gender-specific behavior of men and women managers in organizational conflicts // Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2018. N 3(26). P. 86-90. DOI: 10.21777/2587-554X-2018-3-86-90
10. Melnichuk A.S. Conflictological training of civil service personnel: an acmeological aspect // The world of psychology. 2005. N 2. P. 77-85.
11. Melnichuk A.S., Batarchuk E.A. Ideas about the strategies of behavior of various types of managers in a conflict situation // Acmeology. 2013. N 1. P. 43-46.
12. Melnichuk A.S. The interrelation of the worldview and decision-making style // Bulletin of Yaroslavl State University named after P. G. Demidov. The Humanities series. 2013. N 3. P. 114-121.
13. Melnichuk A.S. Agafonova V.V. Preferences of managers in ways of conflict management among subordinates // Professional representations: collection of scientific papers N 17 / Edited by E.I. Rogov. Rostov-on-Don – Saint Petersburg: SIC ART Publishing House, 2025. P. 229-236.
14. Padun M.A., Kotelnikova A.V.. Mental trauma and the worldview: theory, empiricism, practice. Moscow: Publishing House "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». 2012. 204 p.
15. Ptitsyna N.A., Markova E.K. Ways to resolve conflict situations in the professional activity of the head of a social institution: the gender aspect // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences, 2019. N 4 (56). P. 139-145.
16. Sapunova T.A. Types of conflicts in organizations and strategies of behavior in conflict management // Modern Science. 2020. N 10-1. P. 391-396.
17. Safiullina L.A., Melnichuk A.S. The relationship between attitudes to innovation and the basic beliefs of managers // Development of professionalism. 2017. N 1. P. 45-47.
18. Sitdikova Z.A. Features of conflict behavior of heads of municipal educational institutions with different levels of subjective control // Bulletin of the Eastern Economic and Legal Humanitarian Academy. 2011. N 5(55). P. 137-140.
19. Stanoeva Yu.P., Lupenko N.F. Personality behavior in conflict among male and female leaders // Problems of modern pedagogical education. 2023. N 80-3. P. 354-357.
20. Tsvetkov V. L., Khrustaleva T.A., Tanov A.M. The manager's communication style in the context of preventing office conflicts and optimizing managerial activities // Psychopedagogy in law enforcement agencies. 2017. N 4(71). P. 60-66.
21. Chertkova Yu. D., Zyryanova N. M. The relationship of basic beliefs with dispositional personality traits, the locus of control and life satisfaction // Social and humanitarian sciences: theory and practice. 2019. N 1(3). P. 775-789.
22. Gentry W.A., Sparks T.E. A convergence/divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations: a cross-cultural multilevel analysis of 40 countries // Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 27. N 1. P. 15-30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9212-y>
23. Way K.A., Jimmieson N.L. Bordia P. Shared perceptions of supervisor conflict management style. A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes // International Journal of Conflict Management. 2016. Vol. 27. N 1. P. 25-49. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0046>

Поступила в редакцию: 07.09.2025

Принята в печать: 28.11.2025