

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИЧИНЫ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ВУЗЕ

DOI: DOI: 10.25629/НС.2020.11.18

Евенко С.Л.¹, Киселев В.В.^{2,3}

¹Военный университет Министерства обороны Российской Федерации

²Московский государственный областной университет

³Московский государственный психолого-педагогический университет

Москва, Россия

Аннотация. В статье представлен анализ психологических и организационных причин педагогических конфликтов при внедрении управленческих инноваций в вузе, к числу которых относятся: распространение слухов и порочащей информации как ответ на сознательную информационную блокаду педагогического состава; неопределенность будущего как свойство любой инновационной деятельности; необоснованные управленческие решения; взаимное усиление идентификации и сплоченности членов интрупп и стремление дискредитировать профессионализм и личные качества членов аутгрупп; поддержание в коллективе атмосферы напряженности; неиспользование доносительства как инструмента контроля настроений в трудовом коллективе; неудачное перепроектирование организационных структур, приводящее к разрушению отлаженных связей между подразделениями вместо оптимизации управленческих процессов; возникновение неформальных лидеров консервативного толка, препятствующих внедрению инноваций; отсутствие ресурсных возможностей (человеческих, материальных, интеллектуальных, финансовых и др.) для успеха инновационных преобразований. Приведен психолого-аналитический обзор исследований, посвященных инновационным конфликтам, по результатам которого авторы приходят к выводу о слабой разработанности проблемы. Более того, само понятие «инновационный конфликт» встречается крайне редко и незаслуженно обделено вниманием со стороны психологов-исследователей. В связи с этим инновационные конфликты в педагогической деятельности являются практически неизученным предметным полем, перспективность которого обусловлена активным внедрением электронного образования и дистанционных образовательных технологий. По итогам проведенного исследования инновации рассматриваются не только, как источник развития вуза, но и как опасная среда возникновения педагогических конфликтов, если они не отвечают ожиданиям педагогов, требуют от них серьезного напряжения адаптационных возможностей, происходят в атмосфере недоверия, реализуются внезапно и резко, без предварительной подготовки субъектов труда к новым условиям деятельности, направлены на изменения ради изменений, не отвечают требованиям рациональности и своевременности.

Ключевые слова: педагогический конфликт, педагог, инновации, инновационные конфликты, управленческая команда, вуз, интруппа, аутгруппа, идентификация.

Введение в проблему

Актуальное состояние дел в отечественной системе образования свидетельствует о переходном моменте, связанном с интенсивным внедрением электронных образовательных технологий и дистанционной формы обучения весной 2020 года из-за пандемии коронавирусной инфекции. Активное использование новых технологий и методик преподавания учебных дисциплин происходило практически в условиях «боя», когда учебный процесс необходимо было обеспечивать буквально «здесь и сейчас».

Постепенное возвращение отечественных вузов к штатному режиму работы поставило во главу угла вопрос об оптимизации управленческих процессов и структур, причем часто это сопровождалось сокращением или, напротив, увеличением численности административно-управленческого персонала. Подобные кадровые изменения происходят особенно болезненно,

если еще и сопровождаются сменой руководства, причем дополнительные проблемы создает предварительно пройденный режим удаленной работы, в ходе которого по объективным причинам педагоги ощущали себя оторванными от своих коллег и находились в своеобразном информационном вакууме.

Итак, кардинальное изменение моделей управления и перепроектирование организационных структур руководством являются предикторами серьезной неопределенности будущего педагогов, которые, во-первых, могут попасть под сокращение, а, во-вторых, могут столкнуться с необходимостью реадaptации к новым управленческим структурам и их кадровому наполнению [8]. В этом случае создаются риски возникновения педагогических конфликтов из-за тотального изменения вектора развития образовательной организации, в котором может не найтись места преподавателям и представителям прежней администрации (особо остро подобная ситуация проявляется в маленьких коммерческих вузах, в которых важную роль играет личная лояльность подчиненных руководству). Таким образом, управленческие инновации представляют собой почву для возникновения и развития многочисленных педагогических конфликтов, которые по своему характеру и содержанию в этом случае являются разновидностью узконаправленных инновационных конфликтов.

Краткий обзор исследований

Несмотря на внушительный пласт теоретических и эмпирических сведений по проблеме профессиональных конфликтов вообще и педагогических конфликтов в частности, исследований влияния внедрения инноваций в профессиональную деятельность на конфликтность субъектов труда достаточно мало. Более того, само понятие «инновационный конфликт» встречается в научной литературе крайне редко, хотя, как видится, оно должно быть одним из центральных в системе современных конфликтологических, социологических, экономических и психологических категорий. В этой связи необходимо начать с рассмотрения понятия «инновация», применяемого в разных областях научного знания и практико-ориентированных решений.

Понятие «инновация» является одним из самых сложных и неоднозначных с точки зрения раскрытия своего содержания. Очень часто под инновациями подразумевают изменения, однако характер изменений может быть самым разнообразным. Может ли любое изменение быть инновацией? Многим авторам видится, что нет. Инновация, как изменение способов и средств профессиональной деятельности, должна проявляться через *повышение* результативности и эффективности труда [16]. При этом, с одной стороны, инновация представляет собой некий процесс, направленный на *оптимизацию* или *совершенствование* чего-либо, а с другой – это результат внедрения новаторских идей, прорывных технологий. Следует разграничить понятия «новация» и «инновация», поскольку первое, в отличие от второго, не подразумевает обязательного внедрения и может быть проектом, «спрятанным в стол», ожидающим лучших времен для своей реализации. Т.е. инновация всегда представляет собой некое новшество, претворенное в жизнь и направленное на изменение чего-либо к лучшему.

Л.Г. Белова подчеркивает, что «инновация – это новый процесс или новый результат процесса, в котором используются или выпускаются охраняемые патентами результаты интеллектуальной деятельности и достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта» [2, с. 9]. В данном определении происходит конкретизация и сужение понятия «инновация», поскольку реализуемые нововведения должны быть запатентованы и обладать высокой наукоемкостью. М.Н. Чечурина отмечает, что критериальная оценка инноваций и их классификация во многом предопределяются конкретной исторической эпохой, во время которой реализуется инновационная деятельность, что позволяет применять более широкую трактовку к пониманию инновации как явления [14]. Главным признаком инноваций является принципиально новый продукт, результат или структура. В частности, по мнению А.И. Пригожина, инновации организационно-управленческого характера могут быть реализованы через изменение организационной структуры, в то время как социальные инновации происходят при абсолютно любом изменении отношений внутри коллектива [7]. В этом случае инновациями

можно считать любые изменения, независимо от их характера (положительного или отрицательного по своим итогам). Действия, направленные на сопротивление инновациям и/или их критическую переоценку, являются источником инновационных конфликтов.

На сегодняшний день проблема инновационного конфликта в рамках серьезных научных работ (кандидатских и докторских диссертаций) изучена крайне мало и представлена единичными исследованиями, преимущественно в рамках социологических наук (рис. 1). Согласно результатам проведенного авторами психолого-аналитического обзора, инновационный конфликт, как научное понятие, был упомянут только в 8 диссертациях, их которых: 2 – докторские и 6 – кандидатские. При этом, несмотря на повышенный интерес к инноватике со стороны органов государственной власти, подобное положение дел никак не сказывается на уровне изученности инновационного конфликта. Возможно, это обусловлено стремлением рассматривать инновации исключительно с положительной стороны, вне контекста сопротивления нововведениям разными субъектами труда.

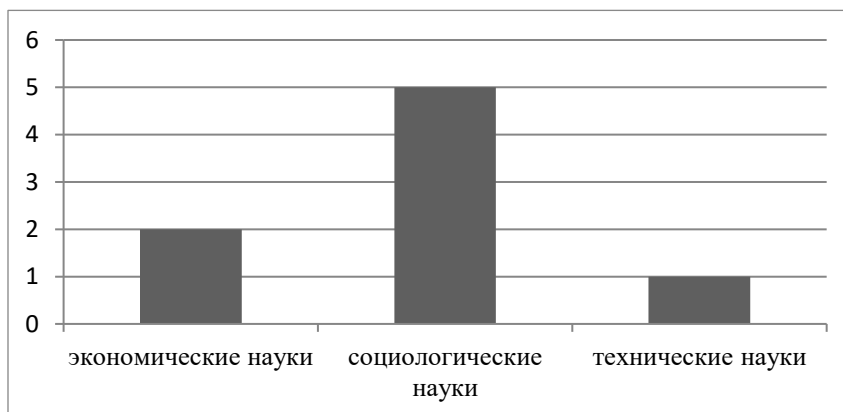


Рисунок 1 – Сравнительный анализ количества кандидатских и докторских диссертаций, в которых рассматривается проблема инновационного конфликта по научным отраслям

В таблице 1 наглядно представлен список диссертаций, в которых проблема инновационного конфликта занимала центральное или одно из ведущих мест. Как мы видим, начиная с 2010 года в нашей стране, к сожалению, проблема инновационного конфликта перестала определять содержание научных исследований. Более того, в рамках психологической науки не было защищено ни одной диссертации, посвященной инновационному конфликту, что обосновывает необходимость проведения серьезных исследований по целому ряду соответствующих научных проблем как в рамках психологии личности (сторонников или противников инноваций), так и в социальной психологии и психологии труда.

Рассмотрим, каких взглядов придерживались авторы защищенных диссертаций на проблему инновационного конфликта. В.И. Бычин рассматривает инновационный конфликт как вид организационного конфликта, причины которого предопределены противоречиями между изменениями и сопротивлением со стороны технической, политической и культурной систем [4]. Конфликты данного рода неизбежны, поскольку развитие в инновационном ключе является потребностью любой организации. Причинами сопротивления инновациям могут быть: сила привычки; техническая необученность, непредсказуемость будущего; снижение стоимости организационных ресурсов; борьба старой и новой управленческих команд; ограниченность ресурсов; наличие культурных фильтров; уверенность, в основе которой заложен прошлый опыт деятельности [3, с. 7-8]. Ж.И. Гудакова называет внедрение инноваций «ответом» на конфликтное состояние в отдельных сферах производства и жизнедеятельности общества, однако инновационный процесс, по ее мнению, и сам всегда является условием возникновения конфликтов из-за неизбежного сопротивления инновациям со стороны лиц, стремящихся к сохранению привычного положения дел [5, с. 6].

Таблица 1 – Список защищенных кандидатских и докторских диссертаций, в которых рассматривалась проблема инновационного конфликта

№ п/п	ФИО автора	Тема диссертации	Научная специальность	Ученая степень	Год защиты
1.	Бычин Владимир Борисович	Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации	08.00.07 – Экономика труда	доктор наук	1999
2.	Гудакова Жанна Ивановна	Управление организацией: Согласование интересов и социальный конфликт	22.00.04 – Социальная структура, социальные институты и процессы	кандидат наук	1999
3.	Фендриков Алексей Александрович	Управление преодолением сопротивления персонала изменениям в организации	08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда	кандидат наук	2000
4.	Кобзева Наталия Михайловна	Управления внутрифирменными отношениями в условиях инновационного конфликта	22.00.08 – Социология управления	кандидат наук	2003
5.	Рахмонов Эмомали Каримович	Многоэтапная реорганизация структуры управления реконструкцией строительных объектов как средство разрешения инновационных конфликтов: На примере переустраиваемых промышленных объектов Тверской области	05.23.08 – Технология и организация строительства	кандидат наук	2005
6.	Чепурко Андрей Сергеевич	Социальное управление инновационными процессами на российских предприятиях	22.00.08 – Социология управления	кандидат наук	2006
7.	Тарабева Виктория Борисовна	Управление конфликтами инновационного развития вузов	22.00.08 – Социология управления	доктор наук	2009
8.	Цзиньли Сьюй	Управление инновационными конфликтами в российских организациях	22.00.08 – Социология управления	кандидат наук	2010

А.А. Фендриков характеризует инновационные конфликты как условие возникновения провалов в деятельности организации, но эти провалы часто становятся неизбежными из-за игнорирования топ-менеджментом человеческого фактора, внутренней и внешней среды предприятия [11]. Это значит, что персонал должен быть подготовлен к инновациям, внутри тру-

дового коллектива должны сформироваться конструктивные отношения и благоприятный социально-психологический климат, а стимулирование внедрения инноваций в этом случае обусловлено стремлением к победе в борьбе с конкурентами на рынке. Н.М. Кобзева к числу важнейших признаков инновационных конфликтов относит их деперсонифицированный характер, порождаемый внеличностным сопротивлением нововведениям на уровне межгрупповой борьбы [6, с. 7]. Социальная напряженность в организации является предпосылкой возникновения инновационного конфликта, причем конфликтное противоборство происходит, как правило, неравномерно, с периодами эскалации и спада.

Э.К. Рахмонов, подчеркивая необходимость управления инновационными конфликтами, отмечает, что важнейшим инструментом решения противоречий является комплект мероприятий, основанных на принципе справедливости (недопустимость грубости к подчиненным, этичность развития, уважение личной свободы работников и т.д.) [9]. А.С. Чепурко рассматривает инновационный конфликт как вид организационного конфликта, причины которого кроются в противоречиях между сложившимися и привычными структурой организации, методами и стилями управления, ценностями, нормами и технологиями реализации профессиональной деятельности и изменениями в них [13]. Он полагает, что эффективное внедрениями инноваций в принципе невозможно без правильно подобранных способов управления персоналом.

В.Б. Тарабаева в своем исследовании указывает на то, что конфликты, связанные с инновационным развитием в вузе, имеют индуктивный эффект в случае наличия открытых и латентных конфликтов дореформенного периода [10]. Базисом конфликтов инновационного развития являются противоположные ценности участников образовательного процесса, которые в случае неэффективного управления могут дестабилизировать работу всех структур образовательной организации. Автор рассматривает конфликты инновационного развития как более широкое явление, нежели организационные и педагогические конфликты, указывая на воспитательный эффект участия в подобного рода конфликтах. Особенностью конфликта инновационного развития является его предмет, представляющий собой противоречия между субъектами труда, которые кроются в разных представлениях о необходимых характеристиках, качествах и средствах реализации инноваций. Т.е. конфликтом инновационного развития не может быть конфликт, в котором участвует сторона, противодействующая или сопротивляющаяся изменениям. Конфликт инновационного развития носит преимущественно конструктивный характер, т.к. его участники борются между собой за определение наиболее эффективного пути реализации преобразований, участвуют в дискуссиях, «мозговых штурмах», готовы брать ответственность за будущее вуза на себя.

С. Цзиньли, изучая проблему инновационных конфликтов в российских организациях, отмечает, что умелое управление противоречиями, вызванными внедрением инноваций, позволяет ускорить получение положительного эффекта [12]. Факторами, влияющими на сопротивление инноваций, являются: неопределенность, ощущение потерь, стойкая вера сотрудников в то, что перемены не сулят ничего хорошего.

Таким образом, по результатам психолого-аналитического обзора исследований, посвященных инновационным конфликтам, можно сделать вывод о слабой разработанности проблемы. Психологи-исследователи пока что незаслуженно обходят проблему инновационных конфликтов стороной, в то время как социологи и экономисты предпринимая малооправданные попытки рассмотреть инновационные конфликты в рамках социальной или организационной психологии, используя при этом непсихологическую методологию. Еще одной существенной слабостью проанализированных диссертационных исследований является проявляющаяся в ряде случаев инертность мышления авторов, находящихся под влиянием предшествующих работ по проблеме инновационных конфликтов, что откладывает отпечаток на их теоретические построения и результаты исследования.

Высокий уровень научных результатов характерен для докторских диссертаций В.Б. Бычина, впервые давшего определение инновационным конфликтам в рамках управления персоналом

организации, и В.Б. Гарбаевой, предложившей новый термин «конфликт инновационного развития», в рамках которого противоборствующие стороны стремятся определить характер и качество нововведений, противостоят друг другу со своим видением будущего организации.

Методика проведения исследования

Для изучения педагогических конфликтов, возникающих при внедрении управленческих инноваций в вузе, нами был использован адаптированный бланк МПДО (бланк метода последовательной динамической оценки). Бланк разработан военными психологами (А.Я. Анцупов, И.Н. Носс, Б.Я. Шведин и др.) и позволяет провести качественно-количественный анализ конфликтов, а также сформировать базу стандартных конфликтных ситуаций на основе их описания оппонентами [15]. Использование бланка МПДО обусловлено, во-первых, высокой адаптивностью вопросов, позволяющих исследовать любые ситуации деятельности, а во-вторых, отсутствием профильных психодиагностических методик, позволяющих провести глубокий психологический анализ инновационных конфликтов. Полученные в ходе применения бланка сведения имеют объективный характер, т.к. позволяют выявить число конфликтов, и одновременно субъективный характер за счет получения информации о чувствах, мыслях и переживаниях участников инновационных конфликтов.

Исследование проводилось с апреля по октябрь 2020 года на базе нескольких московских коммерческих вузов, внедряющих управленческие нововведения. В исследовании приняли участие 37 преподавателей и представителей административно-управленческого персонала. Указанные управленческие нововведения реализовывались по следующим направлениям:

- 1) изменение руководящего состава вуза;
- 2) изменение и перепроектирование структуры вуза;
- 3) изменение стратегического направления развития вуза;
- 4) модернизация ОПОП под дистанционное обучение;
- 5) оптимизация кадровой политики.

Результаты и их обсуждение

В соответствии с этическими принципами работы психолога и стремясь не навредить участникам исследования, мы воздержимся от раскрытия названий вузов, в которых возникали инновационные конфликты. В результате их изучения нами была собрана база типичных конфликтных ситуаций (всего 53 ситуации), представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика типичных конфликтных ситуаций, связанных с внедрением управленческих инноваций

№ п/п	Субъекты конфликта	Предмет конфликта	Тип конфликта	Причины конфликта
1.	Педагогический состав против нового руководства	Изменение руководящего состава вуза	Вертикальный	Лояльность педагогов предыдущему руководству, страхи потери работы, боссинг со стороны нового руководства, изменение условий трудового договора, немотивированная дискриминация прежнего педагогического состава
2.	Педагогический состав и административно-управленческий персонал против нового руководства	Изменение и перепроектирование структуры вуза	Смешанный	Разрушение привычных взаимодействий между структурными подразделениями вуза, размывание ответственности за достижение результата на определенном участке работы, трансляций заданий от руководства по неформальным каналам коммуникаций

3.	Педагогический состав и административно-управленческий персонал против нового руководства	Изменение стратегического направления развития вуза	Смешанный	Изменение ключевых условий реализации педагогической деятельности, мобилизация дополнительных усилий педагогов для подготовки образовательного контента, «заливаемого» в электронные образовательные среды, прохождения лицензирования и аккредитационных процедур в период пандемии и без дополнительной оплаты, закрытие отдельных образовательных программ
4.	Педагогический состав против нового руководства	Модернизация ОПОП под дистанционное обучение	Вертикальный	Отсутствие четко составленных методических указаний по вопросам модернизации ОПОП под дистанционное обучение, необходимость разработки нового образовательного контента, не включенного в положение о нагрузке, дополнительные временные затраты при подготовке педагога вуза к проведению лекций, семинаров и практических занятий
5.	Педагогический состав и административно-управленческий персонал против нового руководства	Оптимизация кадровой политики	Смешанный	Экономия средств на заработной плате подчиненных, рост взаимной неприязни участников инновационного процесса вследствие сокращений ППС и доведения до увольнения прежнего административно-управленческого персонала

Рассмотрим психологические и организационные причины педагогических конфликтов, вызванных инновациями в управлении, которые были выявлены нами с помощью бланка МПДО. Одной из наиболее часто встречающихся причин является распространение слухов и порочащей новое руководство информации. Слухи являются мощнейшим фактором разложения благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, формируют дистанцию между новым руководством и прежними членами трудового коллектива. Следует отметить, что зарождение слухов во многом обусловлено сознательной информационной блокадой педагогического состава, который новые представители топ-менеджмента не посвящают в свои планы, держа тем самым в состоянии подвешенности и способствуя разобщенности групп «новых» и «старых» сотрудников. Однако, чем меньше подчиненные знают о планах руководства, тем больше додумывают сами, генерируя в своем воображении новые концепции развития будущего, в т.ч. и в рамках конфликтного противодействия скрытому руководству. Видения будущего в данном случае могут быть самыми мрачными, т.к. возникает психологическая готовность к наименее приемлемому развитию событий. Возрастает вероятность стихийных мини-собраний педагогов, в ходе которых они обсуждают перспективы своей дальнейшей деятельности в вузе, делятся планами (в т.ч. и по своему возможному увольнению), дают нелицеприятные оценки сложившейся ситуации. Инновационный конфликт в этом случае носит пока еще латентный характер, но формирование негативного эмоционального отношения между оппонентами грозит перерасти в самую настоящую «горячую» фазу конфликта.

Распространение порочащих слухов и домыслов имеет психотерапевтический характер для распространителей, поскольку, тем самым, происходит обесценивание возможной потери работы как удара по профессиональной самооценке. Распространению слухов способствуют поиск дискредитирующей информации в социальных сетях и на безграничных просторах Интернета о предыдущем опыте работы, неудачах и личной жизни оппонентов, негативная оценка

их внешних и интеллектуальных качеств, споры и полемика по вопросам их уровня профессионализма (особенно если представители менеджмента не имеют ученых степеней и званий). Слухи могут активно использоваться лидерами мнений среди педагогов для формирования коалиций, сопротивляющихся инновациям и эмоционального заражения негативными эмоциями пока еще не определившихся в выборе конфликтующей стороны субъектов труда. К тому же распространению слухов способствуют потери информации в процессе общения из-за нарушения инновациями уже устоявшихся коммуникаций и социальных отношений в вузе [1].

Центральной проблемой деятельности вуза, приводящей к педагогическим конфликтам вследствие управленческих инноваций, является усиление влияния фактора неопределенности. Теряя устойчивую почву под ногами из-за изменений, педагоги испытывают серьезное эмоциональное напряжение, вызванное опасностями потери работы из-за сокращения, непримиримых противоречий с новым руководством, изменениями организационных структур (объединение кафедр, расформирование факультетов, обусловленные закрытием образовательных программ или стремлением к оптимизации необоснованно разросшейся в определенный момент структуры). Неопределенность усиливается по мере течения учебного года и ослабевает в периоды открытия «окна возможностей» для смены места работы. При этом педагоги, работающие по договорам ГПХ и в качестве внешних совместителей, в меньшей степени подвержены воздействию фактора неопределенности, если, конечно же, их положение по основному месту работы является надежным и неподдающимся сомнению. Неопределенность порождает слухи, поэтому эти два неблагоприятных проявления инновационного процесса часто становятся основными источниками педагогических конфликтов, усиливающими подозрительность и взаимное недоверие конфликтующих сторон.

Еще одним значимым конфликтогеном в условиях внедрения инноваций является необоснованность управленческих решений. В этой связи руководству необходимо максимально полно оценить пользу и вред от инноваций, обосновать их на совещаниях с подчиненными, довести как можно более непротиворечивую и убеждающую информацию о жизненной важности реформ и модернизации профессиональной деятельности. Необоснованность решений приводит к репутационным и имиджевым потерям для руководства, усиливает недоверие и страх за свое будущее у педагогических работников, вызывает непонимание и ожесточенные споры на всех уровнях управления. В конечном счете, необоснованные управленческие решения приводят к текучести кадров и провалу инновационной деятельности. Необоснованность управленческих решений особо остро ощущается в условиях дефицита ресурсов возможностей (человеческих, материальных, интеллектуальных, финансовых и др.) для успеха инновационных преобразований.

В процессе педагогических конфликтов при инновациях в управлении, связанных со сменой руководства и изменением структуры социальных отношений вуза, возникает усиление идентификации и сплоченности членов интруппы и аутгруппы. Сплоченность усиливается за счет взаимного недоверия «новых» и «старых», что приводит к возникновению межгрупповых конфликтов. Нередко враждующие коалиции стремятся усилить свои позиции, обращаясь к поддержке обучающихся, что переводит конфликт в сугубо деструктивное русло, т.к. нарушаются основные задачи процесса обучения и этические принципы профессиональной деятельности педагога. Представители интруппы, имея общего врага, стремятся нанести ему сокрушительный удар, усомнившись в профессионализме представителей противоположной коалиции (аутгруппы) и дискредитируя их личные качества (порядочность, честность, человечность, трудолюбие и т.п.).

Отдельным психологическим фактором педагогических конфликтов следует рассматривать поддержание в коллективе атмосферы напряженности. Этот фактор во многом связан с неопределенностью будущего, однако напряженность может быть сформирована не столько за счет недостатка информации о нововведениях, сколько благодаря использованию средств наказания (особенно немотивированного и несправедливого) как инструмента управления. В

условиях напряженности расцветает доноительство, позволяющее контролировать настроения в трудовом коллективе, разлагать аутгруппу изнутри, усиливать стресс и конспиративность действий оппонента.

К числу выявленных организационных причин педагогических конфликтов следует в первую очередь отнести неудачное перепроектирование организационных структур, приводящее к разрушению отлаженных связей между подразделениями вместо оптимизации управленческих процессов. В этом случае число подразделений в вузе может изменяться по двум направлениям:

- 1) создание функционально ненужных подразделений в вузе или подразделений, дублирующих функции уже имеющихся в нем структур;
- 2) расформирование отдельных структурных подразделений или их объединение друг с другом.

Реформирование структуры вуза часто является кризисным моментом, поскольку приводит к разжалованию руководителей уже ставших традиционными структурных подразделений, которые впоследствии становятся неформальными лидерами консервативного толка, препятствующими дальнейшему внедрению инноваций. Неформальные лидеры могут возникать и среди авторитетных педагогов, не довольных инновациями, но именно перепроектирование организационных структур имеет наиболее опасный потенциал конфликтного лидерства. Это связано с разрушением управленческих команд и связей соподчинения, актуализацией и усилением идентификации бывшего формального лидера (руководителя) со своими подчиненными после потери им организационной власти.

Рассмотренные выше результаты исследования педагогических конфликтов при внедрении управленческих инноваций в вузе систематизированы в таблице 3.

Таблица 3 – Психологические и организационные причины педагогических конфликтов при внедрении управленческих инноваций в вузе

№ п/п	Группа факторов	Содержание
1.	Психологические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит информации (информационная блокада сотрудников руководством) 2. Слухи как источник стресса 3. Неопределенность будущего 4. Усиление идентификации и сплоченности членов ингруппы и аутгруппы 5. Атмосфера напряженности и недоверия
2.	Организационные факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необоснованные управленческие решения 2. Доноительство как инструмент контроля настроений 3. Неудачное перепроектирование организационных структур 4. Разрушение каналов передачи информации и формальной коммуникации 5. Появление неформальных консервативных лидеров в структурных подразделениях вуза (в т.ч. из состава бывших руководителей)

Выводы и заключение

Таким образом, инновации являются не только источником развития вуза, но и создают целый ряд потенциально конфликтных ситуаций, тая в себе опасность серьезных организационных потрясений, если они:

- 1) не соответствуют ожиданиям педагогов;

- 2) требуют серьезного напряжения адаптационных возможностей;
- 3) реализуются в атмосфере недоверия;
- 4) происходят внезапно, без наличия психологической и др. видов готовности к ним у субъектов труда;
- 5) носят декларативный характер изменений ради изменений;
- 6) рационально не обоснованы и несвоевременны.

Подводя итоги, следует сказать, что психологические исследования инновационных конфликтов на сегодняшний день актуальны как никогда, чему способствует внедрение новых ФГОС 3++ и цифровизация обучения, представляющая собой пока еще слабо структурированное поле профессиональной деятельности педагогического работника. От современных педагогов требуются креативность, терпение и стремительная адаптация к электронным образовательным средам, меняющимся в соответствии с требованиями возникающих образовательных стандартов. Инновационные конфликты в педагогической среде могут быть весьма разнообразными по условиям возникновения и протекания, по своему объекту и предмету, по субъектам, участвующим в них. Управление инновационными конфликтами в вузах – важнейшая задача конфликт-менеджмента, обеспечивающего гармоничное и прогрессивное развитие отечественного образования.

Библиография

1. Анцупов А.Я. Потери информации в процессе общения // Человеческий капитал. 2019. № 6-2 (126). С. 93-99.
2. Белова Л.Г. Инновации в мировой экономике: учебное пособие. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018. – 148 с.
3. Бычин В.И., Забелина О.В. Роль инновационных конфликтов в процессе развития организации // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2016. № 3 (23). С. 6-14.
4. Бычин В.И. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации: дис. ... д.э.н.: 08.00.07. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 1999. – 347 с.
5. Гудакова Ж.И. Управление организацией: Согласование интересов и социальный конфликт: дис. ... к.соц.н.: 22.00.04. – Новочеркасск: Южно-Российский государственный технический университет, 1999. – 157 с.
6. Кобзева Н.М. Управления внутрифирменными отношениями в условиях инновационного конфликта: дис. ... к.соц.н.: 22.00.08. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2003. – 178 с.
7. Пригожин А.И. Современная социология организаций: учебник. – М.: Интерпракс, 1995. – 295 с.
8. Ратанова Т.А., Неровный Л.В., Киселев В.В. Психологические аспекты сопротивления инновациям в образовательной деятельности и пути их преодоления // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 3. № 10. С. 20-24.
9. Рахмонов Э.К. Многоэтапная реорганизация структуры управления реконструкцией строительных объектов как средство разрешения инновационных конфликтов: На примере переустраиваемых промышленных объектов Тверской области: дис. ... к.тех.н.: 05.23.08. – М.: Центральный научно-исследовательский и проектно-экспериментальный институт организации, механизации и технической помощи строительству, 2005. – 116 с.
10. Тарабаева В.Б. Управление конфликтами инновационного развития вузов: дис. ... д.соц.н.: 08.00.05. – Белгород: Белгородский государственный университет, 2009. – 434 с.
11. Фендриков А.А. Управление преодолением сопротивления персонала изменениям в организации: дис. ... к.э.н.: 08.00.05. – М.: Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 2000. – 176 с.
12. Цзиньли С. Управление инновационными конфликтами в российских организациях: дис. ... к.соц.н.: 22.00.08. – М.: МГТУ «Станкин», 2010. – 126 с.

13. Чепурко А.С. Социальное управление инновационными процессами на российских предприятиях: дис. к.соц.н.: 22.00.08. – М.: МГТУ «Станкин», 2006. – 162 с.

14. Чечурина М.Н. Управление инновационным процессом в многоуровневой экономической системе: монография. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 214 с.

15. Шведин Б.Я. Человеческий фактор в управлении войсками: проблемы и поиски. – М.: ВПА, 1989.

16. Экономика инноваций: Курс лекций / Под ред. Н.П. Иващенко. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 351 с.

Евенко Сергей Леонидович. Доктор психологических наук, профессор. E-mail: slevenko@yandex.ru.

Киселев Вадим Васильевич. Кандидат психологических наук. E-mail: quisellov@mail.ru

PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL CAUSES OF PEDAGOGICAL CONFLICTS DURING THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT INNOVATIONS IN THE UNIVERSITY

DOI: DOI: 10.25629/HC.2020.11.18

Evenko S.L.¹, Kiselev V.V.^{2,3}

¹Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation

²Moscow State Regional University

³Moscow State University of Psychology and Education

Moscow, Russia

Abstract. The article presents an analysis of the psychological and organizational causes of pedagogical conflicts in the implementation of managerial innovations in a university, which include: the spread of rumors and discrediting information as a response to a conscious information blockade of the teaching staff; uncertainty of the future as a property of any innovative activity; unreasonable management decisions; mutual strengthening of the identification and cohesion of the members of ingroups and the desire to discredit the professionalism and personal qualities of members of outgroups; maintaining an atmosphere of tension in the team; the use of denunciation as a tool to control the mood in the work collective; unsuccessful redesign of organizational structures, leading to the destruction of well-oiled connections between departments instead of optimizing management processes; the emergence of conservative informal leaders who hinder the introduction of innovations; lack of resource opportunities (human, material, intellectual, financial, etc.) for the success of innovative transformations.

A psychological and analytical review of studies on innovative conflicts is presented, based on the results of which the authors come to the conclusion that the problem is poorly developed. Moreover, the very concept of “innovation conflict” is extremely rare and undeservedly deprived of attention from research psychologists. In this regard, innovative conflicts in pedagogical activities are a practically unexplored subject field, the prospects of which are due to the active introduction of e-education and distance educational technologies.

According to the results of the study, innovations are considered not only as a source of university development, but also as a dangerous environment for the emergence of pedagogical conflicts, if they do not meet the expectations of teachers, require them to seriously strain their adaptive capabilities,

occur in an atmosphere of distrust, are implemented suddenly and abruptly, without preliminary preparation of subjects of labor for new conditions of activity, aimed at changes for the sake of changes, do not meet the requirements of rationality and timeliness.

Key words: pedagogical conflict, teacher, innovation, innovation conflicts, management team, university, ingroup, outgroup, identification.

References

1. Antsupov A.Ya. Poteri informatsii v protsesse obshcheniya [Loss of information in the process of communication]. *Chelovecheskii kapital*. 2019. No 6-2 (126). P. 93-99.
2. Belova L.G. *Innovatsii v mirovoi ekonomike: uchebnoe posobie* [Innovation in the Global Economy: A Study Guide]. Moscow: Ekonomicheskii fakul'tet MGU imeni M.V. Lomonosova, 2018. 148 p.
3. Bychin V.I., Zabelina O.V. Rol' innovatsionnykh konfliktov v protsesse razvitiya or-ganizatsii [The role of innovation conflicts in the development of an organization]. *Nauka i praktika*. 2016. No 3 (23). P. 6-14.
4. Bychin V.I. Personal v upravlenii radikal'nymi novovvedeniyami v organizatsii: dis. d.e.n. [Personnel in management of radical innovations in the organization. Dis. doct. econ. sci.]. 1999. 347 p.
5. Gudakova Zh.I. Upravlenie organizatsiei: Soglasovanie interesov i sotsial'nyi konflikt: dis. ... k.sots.n. [Organizational Management: Alignment of Interests and Social Conflict. Diss. cand. social. sci.]. Novocherkassk: Yuzhno-Rossiiskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet, 1999. 157 p.
6. Kobzeva N.M. Upravleniya vnutfirmennymi otnosheniyami v usloviyakh innovatsionnogo konflikta: dis. ... k.sots.n. [Management of intra-firm relations in the context of an innovation conflict. Dis. cand. social. sci.]. Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet im. V.G. Shukhova, 2003. 178 p.
7. Prigozhin A.I. *Sovremennaya sotsiologiya organizatsii: uchebnik* [Contemporary sociology of organizations: textbook]. Moscow: Interpraks, 1995. 295 p.
8. Ratanova T.A., Nerovnyi L.V., Kiselev V.V. Psikhologicheskie aspekty soprotivleniya innovatsiyam v obrazovatel'noi deyatel'nosti i puti ikh preodoleniya [Psychological aspects of resistance to innovations in educational activities and ways to overcome them]. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya*. 2019. Vol. 3. No 10. P. 20-24.
9. Rakhmonov E.K. Mnogoetapnaya reorganizatsiya struktury upravleniya rekonstruksiei stroitel'nykh ob"ektov kak sredstvo razresheniya innovatsionnykh konfliktov: Na primere pereustrai-vaemykh promyshlennykh ob"ektov Tverskoi oblasti: dis. ...k.tekh.n. [Multi-stage reorganization of the management structure for the reconstruction of building objects as a means of resolving innovative conflicts: On the example of the redeveloped industrial objects of the Tver region. Dis. cand. technic. sci.]. Moscow: Tsentral'nyi nauchno-issledovatel'skii i proektno-eksperimental'nyi institut organizatsii, mekhanizatsii i tekhnicheskoi pomoshchi stroitel'stvu, 2005. 116 p.
10. Tarabaeva V.B. Upravlenie konfliktami innovatsionnogo razvitiya vuzov: dis. ... d.sots.n. [Conflict management of innovative development of universities. Dis. doct. social. sci.]. Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi universitet, 2009. 434 p.
11. Fendrikov A.A. Upravlenie preodoleniem soprotivleniya personala izmeneniyam v organizatsii: dis. ... k.e.n. [Managing overcoming staff resistance to changes in the organization. Dis. cand. economy. sci.]. Moscow: Rossiiskaya ekonomicheskaya akademiya im. G.V. Plekhanova, 2000. 176 p.
12. Tszin'li S. Upravlenie innovatsionnymi konfliktami v rossiiskikh organizatsiyakh: dis. ...k.sots.n. [Management of innovation conflicts in Russian organizations. Dis. cand. social. sci.]. Moscow: MGTU "Stankin", 2010. 126 p.
13. Chepurko A.S. Sotsial'noe upravlenie innovatsionnymi protsessami na rossiiskikh predpriyatiyakh: dis. k.sots.n. [Social management of innovation processes at Russian enterprises. Dis. cand. social. sci.]. Moscow: MGTU "Stankin", 2006. 162 p.

14. Chechurina M.N. Upravlenie innovatsionnym protsessom v mnogourovnevoi ekonomiche-skoi sisteme [Management of the innovation process in a multilevel economic system]. St. Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg Academy of Management and Economics, 2010. 214 p.

15. Shvedin B.Ya. *Chelovecheskii faktor v upravlenii voiskami: problemy i poiski* [The human factor in command and control of troops: problems and searches]. Moscow: VPA, 1989.

16. Ivashchenko N.P. (ed.) *Ekonomika innovatsii: Kurs lektsii* [Economics of Innovation: Course of Lectures]. Moscow.: MAKS Press, 2014. 351 p.

Evenko Sergey Leonidovich. Doctor of Psychology, Professor. E-mail: slevenko@yandex.ru.

Kiselev Vadim Vasilievich. PhD in Psychology. E-mail: quisellov@mail.ru