



ПСИХОКОРРЕКЦИЯ И РЕГУЛЯЦИЯ СОСТОЯНИЙ

УДК 159 © В. Л. Цветков, Т. А. Хрусталева, А. М. Танов, 2017

Стиль общения руководителя в контексте предупреждения служебных конфликтов и оптимизации управленческой деятельности

Цветков Вячеслав Лазаревич,

доктор психологических наук, профессор, начальник кафедры юридической психологии Московского университета МВД России им. В. Я. Кикотя
Москва, Россия. e-mail: Romashka1957@inbox.ru

Хрусталева Татьяна Александровна,

кандидат психологических наук, доцент, заместитель начальника кафедры юридической психологии Московского университета МВД России им. В. Я. Кикотя
Москва, Россия. e-mail: khrustalev100@mail.ru

Танов Александр Михайлович,

соискатель кафедры юридической психологии Московского университета
МВД России им. В. Я. Кикотя
Москва, Россия. e-mail: tanov_alexander@mail.ru

Проходящие в стране преобразования потребовали существенной перестройки стратегии, тактики и психологии управления правоохранительными органами. Все большее значение руководители придают повышению своего профессионального мастерства и психологической компетентности. В зарубежной и отечественной психологии значительно возрос интерес к стилевым особенностям личности. В рамках экспериментального изучения психологических особенностей влияния стиля общения руководителя на служебные конфликты показано, что их типология достаточно условна и они тесно связаны со стилем руководства, где важно определить их доминирование, а также влияние на выбор стратегий поведения в различных ситуациях межличностного взаимодействия. Неадекватный стиль общения деформирует групповое сознание, которое реализуется и преломляется, в том числе и через интересы. Как следствие, стиль общения и его влияние на служебные конфликты во многом обусловлены их интересами. Оптимальной с точки зрения эффективности осуществления деятельности, позволяющей конструктивно решать проблемы предупреждения конфликтов, является направленность каждого члена коллектива на дело и на другого. Индивидуальная стратегия руководителя в служебных конфликтах связана с разными уровнями организации индивидуальных свойств и выступает стилевым свойством.

Ключевые слова: профессиональное общение, стиль общения руководителя в процессе взаимодействия с подчиненными, стили руководства, стратегии поведения в конфликтах.

Для цитирования: 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.

Профессионально важные качества современного руководителя включают в себя и способность предупреждать служебные конфликты в коллективе, что предполагает наличие знаний о различных аспектах феномена конфликта, владение технологиями действий в ситуациях сложного межличностного взаимодействия.

Проблема социально-психологических и личностных детерминант конфликтного поведения руководителей правоохранительных органов тесно связана с тем, что многим из них не хватает профессиональной компетентности, особенно одной из ее важнейших составляющих — коммуникативной. Данный недостаток часто не осознается или в силу присущей руководителям высокой амбициозности не признается существенным. Это приво-

дит к ошибкам в управлении и, как следствие, к серьезным конфликтам.

В последние годы в зарубежной и отечественной психологии значительно возрос интерес к стилевым особенностям личности, что обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, они отражают способы поведения в профессиональной деятельности, и потому они могут быть более наблюдаемыми и легче диагностируемыми, чем личностные черты, проявление которых в поведении многократно опосредуется различными внешними и внутренними факторами.

Во-вторых, формируясь на основе требований среды и внутренних ресурсов человека, они представляют собой глобальную характеристику механизма адаптации человека.

В-третьих, каждая стилевая характеристика обнаруживает свое влияние на поведение в большом спектре ситуаций, что дает возможность обширного прогноза поведенческих особенностей человека на основе диагностики одной стилиевой характеристики.

Иерархически сложная структура системы правоохранительных органов предполагает согласование различных видов деятельности, что обеспечивается социальным взаимодействием сотрудников. Индивидуальным субъектом деятельности выступает руководитель, предметом которого, по мнению А. И. Китова, являются действия подчиненных, а содержанием — причинное обусловливание их общественно необходимого поведения [1, с. 33–34].

Основные функции руководитель реализует или своей познавательной деятельностью, или в форме прямых воздействий на сотрудников, значительную часть которых передает в непосредственном успешном общении с подчиненными. Однако такое общение не гарантирует эффективного руководства, так как это определяется дополнительно большой группой различных факторов (например, уровнем профессиональной компетенции, служебным опытом, ситуацией и т. д.). Совершенно очевидно, общение опосредует руководство и может определять организационно-деятельностные и социально-психологические результаты взаимодействия, т. е. через общение организуется и реализуется управление.

Профессиональное общение обладает спецификой, обусловленной оперативно-служебными задачами деятельности, для которой, прежде всего, характерны: субординация (выделяет различия в статусах); формализованность отношений различными документами; разнообразие ситуаций и высокая интенсивность взаимодействия, определяемых особенностями правоохранительной деятельности; некоторая внутриколлективная закрытость; ярко выраженный ролевой характер; неравномерность распределения инициативы, обязанностей и ответственности, обуславливающих зависимость одного участника общения от другого.

Общение руководителя разворачивается как процесс установления, поддержания и выхода из контакта с подчиненными в связи с достижением целей и осуществляется в рамках конкретной служебной ситуации, включающей: подчиненных сотрудников с их индивидуально-психологическими особенностями, а также сложившимися межличностными отношениями; процессы их взаимодействия, среду, время и место; средства и способы взаимодействия; индивидуальные и социально определенные нормы, регулирующие правоохранительную деятельность. В понятие ситуации мы вкладываем и объективные обстоятельства, и субъективное их отражение [2].

Совершенно верно заметил А. И. Гончаров, что «способы управления, руководства и общения с подчиненными, связанные с особенностями решаемых задач, индивидуальностью подчиненных и самого руководителя, образуют устойчивую совокупность, называемую стилем» [3, с. 16].

Как отмечает А. В. Либин, «стиль — это своеобразная мембрана между сознательными и несознательными действиями в структуре поведения, между внутренней

готовностью и внешней „удобностью” условий, между субъективной возможностью и объективной данностью» [4, с. 124].

При экспериментальном выявлении психологических особенностей влияния стилей общения руководителя на служебные конфликты надо учитывать, что их типология является достаточно условной. Поэтому в рамках личностного подхода мы решили связать его в первую очередь со стилем руководства (авторитарным (административным, командно-волевым, директивным), демократическим (коллегиальным, товарищеским), либеральным (свободным, не вмешивающимся, попустительствующим, номинальным)) и ориентационными стилями профессионально-деятельностного общения.

Почему стиль общения тесно связан со стилем руководства? Потому что очевидна определенная приверженность руководителя использовать одни и те же приемы и способы, несмотря даже на прогнозируемый им же отрицательный результат. Вместе с тем любой руководитель, у которого доминирует, например, авторитарный стиль, невзирая на определенное схематическое сходство, не всегда одинаково будет себя вести в различных конфликтных ситуациях, сопряженных с профессиональной деятельностью, и всегда будет использовать один и тот же стиль общения. Здесь надо помнить, что стилевая характеристика для нас значима прежде всего для описания индивидуальности в деятельности и общении руководителя.

В связи с этим вызывают интерес доминирующие стили руководства, ориентационные стили профессионально-деятельностного общения.

Материалы и методы. Была использована методика, предложенная Н. П. Фетискиным, В. В. Козловым, Г. М. Мануйловым, которая предназначена для определения, какой из четырех ориентационных стилей или их сочетания доминируют в профессионально-деятельностном общении: ориентация на действие; ориентация на процесс; ориентация на людей; ориентация на перспективу, будущее [5, с. 161]. В тесте 80 утверждений, из каждой пары необходимо было выбрать одно — то, которое респондент считает наиболее соответствующим его поведению. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных утверждений не является ошибочным.

Из числа участников эксперимента были образованы три экспериментальные группы, различающиеся по стажу службы: первая — 10–15 лет (35 человек); вторая — 15–20 лет (40 человек); третья — свыше 20 лет (44 человека).

Результаты и обсуждение. Для группы молодых руководителей по результатам обследования (31%) более выраженным оказался стиль общения, характерный для людей прагматичных, прямолинейных, решительных, легко переключаемых в деятельности с одного вопроса на другой, но эмоционально менее устойчивых (табл. 1).

Этот стиль называется ориентированным на действие или на дело. Такой руководитель больше всего заинтересован в достижении высоких результатов в деятельности. Личные преимущества, которые он может получить при достижении хороших результатов деятельности, заботят его в меньшей степени. Данного сотруд-

Таблица 1. Выраженность ориентационных стилей профессионально-деятельностного общения руководителей, %

Направленность ориентации	Группы руководителей			Среднее значение
	I	II	III	
Ориентация на действие	31	24	28	28
Ориентация на процесс	15	19	23	19
Ориентация на людей	17	26	32	25
Ориентация на перспективу, будущее	23	18	9	17
Выражены все	1	3	6	3
Ориентация на действие и ориентация на процесс	–	–	–	–
Ориентация на действие и ориентация на людей	4	2	–	3
Ориентация на действие и ориентация на перспективу, будущее	3	1	1	3
Ориентация на процесс и ориентация на людей	–	–	–	–
Ориентация на процесс и ориентация на перспективу, будущее	–	3	–	3
Ориентация на людей и ориентация на перспективу, будущее	6	4	1	4

ника интересует преимущественно решение служебной проблемы, а не личные интересы. Высока вероятность того, что он поступится личными предпочтениями ради того, чтобы служебная задача была выполнена. На втором месте у них стиль, ориентированный на перспективу и будущее (23%), что подчеркивается наличием множества идей, которые порой сложно понять.

Второй группе, которую составили более опытные руководители, наиболее присущ стиль, ориентированный на людей (26%). Для таких руководителей характерно прежде всего то, как оценят их действия окружающие, важно поддерживать со всеми хорошие взаимоотношения, не испортить их в будущем. Если подобный руководитель попадает в сложную ситуацию, требующую либо пойти дальше и войти в конфликт с другим сотрудником, либо пожертвовать своими интересами или интересами дела и уступить, то он обычно жертвует ими ради сохранения хороших взаимоотношений. Почти в равной степени в этой группе выражен стиль, ориентированный на действие (дело) (24%), что позволяет констатировать присутствие «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональные, чувствительные, сопереживающие, но также и прагматичные.

Руководители третьей группы больше всех ориентированы на людей (32%), что, на наш взгляд, обусловлено их опытом деятельности как житейским, так и профессиональным. Кроме того, они ориентированы на действие (28%), и этот стиль выражен в целом у всех руководителей. Но стиль, ориентированный на людей, как мы видим из таблицы, более характерен для второй и третьей групп.

Наиболее слабо выражен стиль, ориентированный на процесс, для которого весьма важными чертами являются обсуждение фактов, текущих проблем, четкое планирование, организация, контролирование. Люди, владеющие этим стилем, ориентированы на систематичность, последовательность, тщательность.

В условиях реформирования системы правоохранительных органов неадекватный стиль общения деформирует групповое сознание, которое реализуется и преломляется и через интересы. Как следствие, стиль общения и его влияние на служебные конфликты во многом обу-

Таблица 2. Характеристика основных интересов, отстаиваемых руководителями в практической деятельности, %

Отстаиваемые интересы		Выбор
Служебные	Реализация своих обязанностей	44
	Реализация своих прав	8
	Стремление добиваться выполнения обязанностей подчиненными	9
Личного плана		12
Защита своей чести и достоинства		23
Защита чести и достоинства других		9
Укрепление своего авторитета		7
Стремление настоять на своем		11

словлены интересами. Иногда поступки и действия отдельных руководителей, удовлетворяющих только личные интересы (иногда это происходит на уровне явления, получившего название «коррупция»), противоречат интересам службы, успешному выполнению задач правоохранительной деятельности. Конфликты данного вида в совместной деятельности при их общем количестве и многообразии составляют в среднем 49% [6, с. 94].

Результаты проведенного опроса показали, что руководители чаще всего отстаивают интересы службы, ставят цели, связанные с правоохранительной деятельностью (табл. 2).

Исследование демонстрирует, что служебные интересы (реализация своих обязанностей, реализация своих прав, стремление добиться выполнения подчиненными своих обязанностей) отстаиваются в 44% ситуаций.

Интересы личного плана в конфликтной ситуации присутствуют в 12% случаев, но усиливаются защитные интересы в сторону других (защита своей чести и достоинства — 23%, стремление настоять на своем — 11, защита чести и достоинства других — 9, укрепление своего авторитета — 7%).

Нами была изучена также направленность интересов личности руководителей в трудной межличностной ситуации с использованием опросника А. И. Шипилова (2000), представляющего собой 20 наборов характеристик по ориентации личности в трудных межличностных ситуациях, каждая из которых состоит из трех вариантов.

Опрашиваемый последовательно в каждом наборе из предлагаемых вариантов выбирает тот, который точнее всего соответствует его реальному поведению.

Полученные результаты свидетельствуют о преобладающей ориентации руководителей на интересы службы и личные интересы (на себя — 7,3; на дело — 8,1; но не на другого — 6,3). Кроме того, выявлено, что индивидуальные цели руководителей в условиях конфликтных ситуаций существенно зависят от направленности их интересов.

Наши экспериментальные данные о влиянии стиля общения руководителя на служебные конфликты перекликаются с суждением А. И. Шипилова о том, что оптимальной с точки зрения эффективного осуществления деятельности, позволяющей конструктивно решать проблемы предупреждения конфликтов, является направленность на дело и на другого. При направленности на себя руководитель не пытается учитывать ни цели, ни интересы подчиненных, ни общие интересы, а реализует исключительно свою позицию [6, с. 104].

Ориентация интересов руководителей в конфликтных ситуациях зависит от трех обстоятельств: содержания их предмета; ценностей межличностных отношений; индивидуально-психологических особенностей личности. Все это определяет стратегии поведения в конфликте. Среди них соперничество (конкуренция, борьба, напористость), избегание (уход, игнорирование), приспособление (иногда обозначается как уступчивость), компромисс, сотрудничество (кооперация, интеграция). Из перечисленных только сотрудничество является активным и эффективным для определения исхода предконфликтной и конфликтной ситуаций. Наиболее конфликтным считается соперничество; избегание и приспособление характеризуются пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, совмеща в себе и активную и пассивную формы реагирования.

Использование той или иной стратегии поведения связано со следующими особенностями личности: уровнем агрессивности, тревожности, особенностями темперамента, характера, самооценкой. Однако существует и обратный процесс: использование конструктивных/неконструктивных стратегий влечет за собой изменения в структуре личности. Поэтому в ходе эксперимента было логично рассмотреть проблему взаимосвязи стратегий поведения в конфликтной ситуации руководителя и стиля общения.

В результате мы пришли к умозаключению о том, что недооцененным остается личностный контекст, стиль общения как фактор предупреждения конфликтов. Известно, что конфликты разворачиваются в рамках социального взаимодействия, и, следовательно, большое значение имеют психические свойства субъектов конфликта. Принято считать, что большинство конфликтов опосредовано производными внутренних противоречий человека, дисбалансом потребностей и возможностей их удовлетворения, борьбой мотивов. К внутриличностным факторам, опосредующим поведение субъектов конфликта, относят адекватность самооценки, уровень притязаний, направленность личности, структуру ценностей. Считается, что

именно они в большей степени определяют поведение личности в конфликте в целом, выбор стратегии поведения и способа разрешения конфликта.

Как мы отмечали ранее, наиболее важно в коммуникации между руководителем и подчиненным получить отклик, определенную реакцию. Подчиненный должен правильно понять руководителя, слова которого на него подействовали, не вызывая конфликтную ситуацию, т. е. стиль общения руководителя должен соответствовать определенной стратегии, конкретной ситуации межличностного взаимодействия, которая также будет влиять на сам стиль.

В конфликтной ситуации руководитель и подчиненный интенсивно взаимодействуют, выбирая, как правило, активные стратегии. Пассивные стратегии (уклонение, приспособление), скорее, как считает А. И. Шипилов, исключение, а не реальный феномен, а используемый стиль общения не всегда бывает гибок и адекватен ситуации, что только способствует эскалации конфликта [6, с. 72].

Поэтому нам необходимо было экспериментально выявить, какие стратегии поведения в конфликте предпочитают руководители и что надо делать, чтобы стиль общения был адекватен ситуации и не вызывал конфликт. Мы использовали подход Томаса-Килмена, в котором для описания типов стратегий выделяются следующие параметры [7, с. 82–87; 8, с. 32]:

- уклонение (уход) характеризуется явным отсутствием желания сотрудничать и прилагать активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением уйти от конфликта. Оно оправдано в условиях межличностного конфликта, сопровождаемого высоким эмоциональным фоном;

- приспособление (уступка) отличается склонностью сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить взаимоотношения посредством доверия, готовности к примирению. Он не избегает совместных действий и наиболее подходит к конфликтам начальник-подчиненный;

- конфронтация ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, а иногда и в ущерб им;

- сотрудничество нацелено на максимальную реализацию собственных интересов, предполагающее совместный поиск устраивающего обе стороны решения;

- компромисс означает расположенность к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов.

Для изучения выбора руководителей стратегий поведения в служебных конфликтах использовалась методика Томаса-Килмена, модифицированная Н. В. Гришиной, которая диагностирует, скорее всего, намерения относительно одобряемых форм поведения. В опроснике перечисленные варианты описываются двенадцатью суждениями о поведении человека в конфликте. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения. Тестированию подверглась та же выборка руководителей. Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3. Предпочтительные стратегии поведения руководителей в служебных конфликтах (по методике Томаса-Килмена, в % и рангах)

Стратегии поведения	Группы руководителей			Среднее значение
	I	II	III	
Соперничество	24 <i>2</i>	31 <i>1</i>	27 <i>2</i>	28 <i>1</i>
Сотрудничество	28 <i>1</i>	23 <i>3</i>	24 <i>3</i>	25 <i>3</i>
Компромисс	19 <i>3</i>	26 <i>2</i>	32 <i>1</i>	26 <i>2</i>
Избегание	15 <i>4</i>	9 <i>5</i>	8 <i>5</i>	10 <i>5</i>
Приспособление	14 <i>5</i>	11 <i>4</i>	9 <i>4</i>	14 <i>4</i>

Примечание. Курсивом обозначены ранги.

Наиболее предпочтительной стратегией для всех групп руководителей является соперничество: во второй (31%) — на первом месте, в первой (24%) и третьей (27%) группах — на втором. Результаты А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова несколько не совпадают с нашими: они установили, что люди выбирают стратегию соперничества в 90% ситуаций [9, с. 42], в то время как у нас эта цифра колеблется на отметке 28%.

Для руководителя эта стратегия предпочтительна, так как в большинстве случаев профессиональной деятельности они исходят из оценки личных интересов как высоких, а интересов подчиненного — как низких. И не всегда руководители задумываются над тем, что в конечном счете все это приводит к выбору — интерес борьбы или нормальные взаимоотношения.

Выбор в пользу стратегии соперничества отличается стилем поведения и общения, характерным для деструктивной модели, при которой активно используются власть, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в случае, если складывается ситуация «кто кого» (наиболее характерно в условиях процесса реформирования). Полученные результаты вызывают тревожность, и, конечно, они должны находить отражение в практических рекомендациях.

На втором месте по предпочтению находится стратегия компромисса, ей свойствен баланс интересов конфликтующих сторон. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Она не только не портит межличностные отношения, но и способствует их положительному развитию. По группам наблюдается ее возрастание: первая — 19%; вторая — 26%; третья — 32%. Такая тенденция объясняется ростом профессионального и социального опыта. Эта стратегия может быть в активной форме (стороны договариваются, берут на себя определенные обязательства) и пассивной (на основе баланса взаимных уступок).

Сотрудничество, для которого характерны направленность на баланс интересов и признание ценностей межличностных отношений, обеспечивающее развитие событий в благоприятном направлении, заняло третью позицию. Но надо помнить, что сотрудничество обязательно включает в себя все другие стратегии (избегание,

приспособление, компромисс, соперничество), в большей степени выступающие психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Правда, следует иметь в виду, что выбор по группам несколько отличен: эту стратегию на первое место ставят респонденты первой (28%), на второе — третьей (24%), на третье — второй групп (23%). Такой результат отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Полученные результаты достаточно иллюстративно подтверждаются экспериментальными данными О. Я. Андроса, О. В. Безгиной и Э. И. Мавтилискера: «Сопоставление показателей соотношения контактов и обратной связи с типами межличностного взаимодействия обнаруживает: соперничество прежде всего устанавливается с помощью контактов: ($\zeta_o=0,66$, $p<0,05$), сотрудничество — равномерно с помощью и контактов ($\zeta_o=0,82$, $p<0,01$), и обратной связи ($\zeta_o=0,63$, $p<0,05$). Таким образом, индивидуальная стратегия связана с разными уровнями организации индивидуальных свойств и является стилевым свойством» [10, с. 29–31].

В меньшей степени руководители всех групп используют стратегии приспособления и избегания. Приспособление характеризуется стремлением уйти от конфликта, что обусловлено низкой направленностью на личные интересы и высокой оценкой интересов соперника, т. е. руководитель как бы жертвует своими интересами в пользу подчиненного. Но нельзя забывать, что в принципе в данной стратегии иногда отражается тактика решительной борьбы за победу, где она лишь тактический ход к главной цели. Хотя в силу индивидуально-психологических особенностей руководителя эта стратегия может доминировать, например, если личность конформна.

Избегание отличается стремлением уйти от конфликта и характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы подчиненного и является взаимной, т. е. это взаимная уступка.

Результаты внутри групп примерно коррелируют с незначительными отличиями. На наш взгляд, это связано с тем, что использованный нами тест не защищен от мотивационных искажений, что нередко приводит к высоким результатам в частоте социально желательных стратегий и к низким в выборе таких стратегий, как приспособления и избегания.

Для изучения доминирующих стилей руководства мы использовали тест «Диагностика стилей руководства» А. Л. Журавлева, содержащийся в сборнике тестов, подготовленном Н. П. Фетискиным и др. [5, с. 161]. Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного (авторитарного), коллегиального (демократического) или либерального. В ней использованы следующие шкалы: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный стили управления. Тест содержит 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой из них по 5 вариантов ее проявления. Респонденты должны были выбрать наиболее подходящий один или несколько вариантов.

При обработке результатов мы подсчитывали сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д — директивный, К — коллегиальный, П — попустительский) в соответствии с ключом к тесту. Сумму баллов по каждому стилю руководства приводили к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделили на 10 и округлили до целого значения. В обобщенном виде мы получили три цифры, каждая из которых варьируется до 10 баллов.

Далее нами был определен доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа согласно ключу принята разница в 3 и более баллов.

Анализируя общие результаты (табл. 4), можно сделать вывод о том, что преобладает смешанный авторитарно-демократический (директивно-коллегиальный) стиль. Высокие показатели характеризуют противоречивый, непредсказуемый тип руководителя. Авторитарный руководитель единолично принимает решения, ставит, как правило, конкретную задачу каждому и жестко контролирует ее выполнение. У него все четко спланировано, каждый подчиненный «знает свое место». Наводит порядок любыми средствами. В коллективе преобладают только служебные отношения, фактически пресекается критика. Требовательность в интересах дела сочетается со стилем общения, которому присущ приказной, командный тон.

Таблица 4. Выраженность доминирующих стилей руководства, балл

Стиль	Группы руководителей			Среднее значение
	I	II	III	
Директивный (авторитарный)	9	6	7	7
Коллегиальный (демократический)	5	10	8	7
Либеральный (попустительский)	4	5	4	4

Вместе с тем нельзя отрицать высокую личную включенность и ответственное отношение каждого сотрудника, а также эффективность труда.

Демократический руководитель старается серьезные вопросы обсуждать и решать вместе с подчиненными. Он распределяет полномочия, иногда делегируя часть своей власти, старается создать в коллективе атмосферу сотрудничества и взаимопомощи, вникает в нужды и запросы людей. Для него важно общественное мнение, он укрепляет неформальные связи, старается общаться ровно, без особой строгости. Но эффективность при этом средняя и только иногда бывает высокой.

Либеральный стиль руководства отличается малой степенью участия руководителя в управлении коллективом. Эффективность работы коллектива при таком руководителе, как правило, ниже среднего.

Что касается результатов по экспериментальным группам, то для более молодых руководителей (первая группа) ярче выражен авторитарный стиль. Авторы ис-

пользованной нами методики считают, что существует зависимость между стилем руководства и профессионально важными качествами. Исследования показали следующее соответствие для указанной группы: профессиональная компетентность низкая, организаторские качества средние, морально-психологические характеристики возглавляемого коллектива средние.

У более опытных коллег доминирует демократический (коллегиальный) стиль, что соответствует высокой профессиональной компетентности и высоким организаторским качествам, а также высоким морально-психологическим качествам коллектива.

И наконец, в третьей группе преобладает директивно-коллегиальный стиль. Для этих руководителей характерны низкая профессиональная компетентность, организаторские качества средние, морально-психологические характеристики возглавляемого коллектива средние.

Необходимо отметить, что с приобретением опыта у обследованных руководителей сначала компетентность повышается, а затем опять выходит на усредненные показатели.

В целом примерно 48% опрошенных руководителей хотели работать под руководством начальника-демократа, 6% — с руководителем с авторитарным (директивным) и только 15% — с руководителем со смешанным директивно-коллегиальным (авторитарно-демократическим) стилем.

Заключение. Стиль общения и его влияние на служебные конфликты во многом обусловлены интересами руководителей, которые чаще всего связаны со службой. Наиболее оптимальной с точки зрения эффективного осуществления деятельности, позволяющей конструктивно решать проблемы предупреждения конфликтов, является направленность на дело и на другого. При направленности на себя руководитель не пытается учитывать ни цели, ни интересы подчиненных, ни общие интересы, а реализует свою позицию. Недооцененным остается личностный контекст, стиль общения как фактор предупреждения конфликтов. Индивидуальная стратегия связана с разными уровнями организации индивидуальных свойств и является стилевым свойством. Существует прямая зависимость между стилем руководства, стилем общения, профессионально важными качествами и стратегиями поведения руководителя в конфликте. Неадекватный стиль общения руководителя деформирует групповое сознание. Таким образом, особое значение приобретает вопрос формирования и укрепления ядра руководящих кадров, от профессионализма которых в значительной мере зависит содержание и качество выполнения возложенных на органы внутренних дел задач. Для этого необходимо развитие таких личностных качеств, которые в условиях сложных, многообразных ситуаций правоохранительной деятельности способствовали бы формированию адекватного ситуациям индивидуального стиля общения. Тем более, что почти две трети наших респондентов утверждают, что конфликтов в правоохранительной деятельности можно избежать [11].

Список литературы

1. Китов А. И. Психология управления. М., 1979. 301 с.
2. Цветков В. Л., Танов А. М. Руководитель и подчиненный: проблемы взаимоотношений в контексте стиля общения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2013. № 2(53). С. 54–56.
3. Гончаров А. И. Стиль общения военного руководителя: его развитие и формирование у курсантов : дис. ... канд. психол. наук. М., 1991. 276 с.
4. Либин А. В. Стиль человека: психологический анализ. М., 1998. 310 с.
5. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. 490 с.
6. Шипилов А. И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях : дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000. 373 с.
7. Цветков В. Л. Психология конфликта: от теории к практике : учеб. пособие. М., 2013. 183 с.
8. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. М., 2004. 240 с.
9. Аницупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996. 187 с.
10. Андрос О. Я., Безгина О. В., Маствилюк Э. И. Влияние типа взаимодействия на устойчивость индивидуального стиля в совместной деятельности // Психологические проблемы индивидуальности. Л., 1985. Вып. 3. 134 с.
11. Цветков В. Л., Танов А. М. Основные причины и типы служебных конфликтов в профессиональной деятельности и их психологическая характеристика // Международный журнал психологии и педагогики служебной деятельности. 2016. № 1. С. 3–6.

Поступила 29.06.2017

Chief Officer Communication Style in regard to Prevention of Conflicts at Work and Optimization of Administrative Activity

Tsvetkov Vyacheslav L.,

Doctor of Sciences (Psychology), Professor, Chief of the Department of Juridical Psychology, V.Ya. Kikot' Moscow University of the Russian Ministry of Internal Affairs
Moscow, Russia. e-mail: Romashka1957@inbox.ru

Khrustaleva Tatyana A.,

Candidate of Sciences (Psychology), Associate-Professor, Deputy-Chief of the Department of Juridical Psychology, V.Ya. Kikot' Moscow University of the Russian Ministry of Internal Affairs
Moscow, Russia. e-mail: khrustalev100@mail.ru

Tanov Alexandr M.,

post-graduate student of the Department of Juridical Psychology, V.Ya. Kikot' Moscow University of the Russian Ministry of Internal Affairs
Moscow, Russia. e-mail: tanov_alexander@mail.ru

Abstract. The ongoing nationwide transformations have required a substantial restructuring of strategy, tactics and psychology of management in law enforcement agencies. Chief police personnel focus more on the increase of their professional and psychological competence. Foreign and domestic psychology are getting more interested in style characteristics of an individual. The experimental study of psychological peculiarities of impact the chief officer communication style has on the conflicts at work shows that their typology is rather relative, they are closely connected with the management style where it is important to determine their dominance and the influence on choosing the behavioural strategies in different situations of interpersonal interaction. Inadequate communication style deforms the group consciousness which is implemented and interpreted also through interests. As a result, the communication style and its influence on conflicts at work are mostly determined by their interests. The most efficient focus enabling to solve problems of conflict prevention is everyone's orientation on the work and on the other members of the staff. Individual strategy used by the chief officer in official conflicts refers to different levels of organization of individual traits and is a style-related property.

Keywords: professional communication, the chief officer style of communication with subordinates, management styles, behavioural strategies in conflicts.

Citation: Tsvetkov V. L., Khrustaleva T. A., Tanov A. M. Chief Officer Communication Style in regard to Prevention of Conflicts at Work and Optimization of Administrative Activity. Psychopedagogy in Law Enforcement. No. 4(71) 2017. P. 60–66.