



УДК 1/159.9  
ББК 88

## ПРОБЛЕМА КОНФЛИКТА «РУКОВОДИТЕЛЬ — ПОДЧИНЕННЫЙ» В КОНТЕНТЕ СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

ВЯЧЕСЛАВ ЛАЗАРЕВИЧ ЦВЕТКОВ,

доктор психологических наук, профессор, начальник кафедры юридической психологии  
Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя

E-mail: Romashka1957@inbox.ru;

АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ ТАНОВ,

соискатель кафедры юридической психологии Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя  
E-mail: tanov\_alexander@mail.ru

Научная специальность 19.00.06 — юридическая психология

### Citation-индекс в электронной библиотеке НИОН

**Аннотация.** Любой руководитель заинтересован, чтобы в его коллективе конфликты своевременно разрешались и, по возможности, на ранних стадиях. Для этого в различных ситуациях профессиональной деятельности он должен адекватно выбирать соответствующие стратегии поведения, главным средством реализации которых выступает стиль его общения. Для выявления степени его влияния требуют изучения и сами конфликты. Этому посвящен анализ большой базы служебных конфликтов, полученных при помощи системно-ситуационного метода. Результаты его нашли отражение в статье.

**Ключевые слова:** конфликт, стиль общения руководителя, типы конфликта, причины конфликта, динамика конфликта, руководитель и конфликт.

**Annotation.** Any manager is interested in that in his team conflicts are resolved in a timely manner and, if possible, in the early stages. For this, in various situations of professional activity, he must adequately choose appropriate strategies of behavior, the main means of implementing which is the style of his communication. To identify its degree of influence requires the study and the conflicts themselves. This is the focus of the analysis of a large base of service conflicts, obtained with the help of the system-situational method. His results are reflected in the article.

**Keywords:** conflict, leader's communication style, types of conflict, causes of conflict, dynamics of conflict, leader and conflict.

Конфликт в коллективе, его социальная значимость известна. Особенно конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный». На него, по мнению А.Я. Анцупова, приходится более 53% конфликтов, что обусловливается экспериментально доказанными фактами о заметном возрастании вероятности конфликта, если оппоненты находятся в отношениях подчиненности, и прямом влиянии интенсивности взаимодействия оппонентов на частоту конфликтов между ними [1, с. 305].

Любой руководитель заинтересован в скорейшем прекращении конфликтов. Для чего в различных ситуациях профессиональной деятельности должен адекватно выбирать соответствующие стратегии поведения, главным средством реализации которых выступает стиль его общения. С другой стороны, на процессы общения и коммуникации влияют доминирующие стратегии взаимодействия. Однако, степень возможности влияния стиля общения руководителя на служебные конфликты требует изучения самих конфликтов. Для этого в течение последних четырех лет был создан своеобразный банк данных о 500 конфликтах, описанных сотрудниками с использованием

системно-ситуационного анализа по методике, предложенной В.Я. Анцуповым, и адаптированной нами к специфике исследуемой деятельности [2, с. 306].

В него вошли следующие блоки:

- ◆ характеристика даты начала конфликта, места, особенности деятельности организации и коллектива, в которых произошел конфликт;
- ◆ источника информации о конфликте;
- ◆ отношения оппонентов до конфликта;
- ◆ описание сути конфликта, особенности личности первого оппонента, особенности действия первого оппонента (и тоже самое по отношению ко второму оппоненту);
- ◆ влияние конфликта на оппонентов и коллектив, вмешательство третьей стороны в конфликт, причины конфликта;
- ◆ характер и результаты разрешения конфликта.

Респондентам предлагалось анонимно описать с использованием специального бланка любой наиболее типичный конфликт, связанный с профессиональной деятельностью, т.е. сохранялась полная свобода выбора. Информация была получена от основных участников событий, в том числе 43% руководителей



и 57% сотрудников. Из 500 конфликтов 88% составили межличностные конфликты «руководитель-подчиненный». Наши результаты перекликаются с данными, полученными И.А. Черниковым, считающим, что индекс конфликтности диады подчиненный — непосредственный начальник превосходит усредненную конфликтность диады сотрудников примерно в 30 раз [3].

Основные типы конфликта, получившие наибольшее распространение (учитывая, что один и тот же конфликт можно было одновременно относить к различным), расположились следующим образом:

- ◆ борьба за качество деятельности (45%);
- ◆ борьба за честь и достоинство (9%);
- ◆ борьба за определенную роль в служебном коллективе, власть и влияние (16%);
- ◆ борьба с несправедливым получением и распределением материальных благ (12%);
- ◆ борьба начальников (подчиненных) за право независимых от подчиненных (начальников) решений и действий, за право самому принимать решения (8%);
- ◆ борьба за справедливую оценку деятельности (21%);
- ◆ борьба за выдвижение на вышестоящую должность, перевод на лучшее место работы (11%);
- ◆ вредные привычки сотрудников (курение) (7%);
- ◆ реформирование системы органов внутренних дел (оптимизация и сокращение организационно-штатной структуры) (19%).

Описывая кратко суть этих конфликтов и основные моменты их возникновения в обобщенном виде можно охарактеризовать их следующим образом в порядке убывания:

- ◆ неравномерное распределение служебной нагрузки, нежелание оптимизации структуры (38%);
- ◆ плохое исполнение своих обязанностей и низкое качество деятельности (35%);
- ◆ негативные отношения, неприязнь, чувство несправедливости (25%);
- ◆ руководителя не интересовали возражения (19%);
- ◆ вмешательство руководителя в работу подчиненного (18%);
- ◆ невыполнение обещаний начальником (16%);
- ◆ руководителя не удовлетворяло качество работы подчиненных, требование улучшения показателей деятельности (15%);
- ◆ превышение служебных полномочий (12%);
- ◆ цель уволить сотрудника (12%);

- ◆ нарушение служебной дисциплины (11%);
- ◆ перевод на лучшее место службы и вышестоящую должность (10%);
- ◆ отрицательное отношение руководителя к вредным привычкам сотрудников (7%);
- ◆ стремление быть независимым в принятии решений в своей части без участия начальников (5%);
- ◆ отстаивание интересов деятельности (4%);

Действия и инициатива (и это важно) в 79% описанных ситуаций принадлежала руководителю.

По длительности конфликта: больше всего от месяца до полугода — 45%; от одного дня до месяца — 30%; и затяжных (свыше года) — 25%.

Как нам представляется, значимым показателем влияния стиля общения на служебные конфликты является желание руководителя разрешить их. Каковы успехи? Только в 25% ситуаций можно вмешательство оценить положительно, в 59% — фактически не повлияло и в 23% — результат был отрицательный. Полностью разрешено противоречие в 24% ситуаций, частично — в 43%, не разрешено — в 19% и оно еще более обострилось — в 12%. Только в 11%, по мнению респондентов, полностью победил руководитель и в 32% — никто не взял вверх.

А вот еще некоторые цифры, наглядно демонстрирующие эффективность предпринимаемых усилий. Только в 13% ситуаций руководителем достигнуты поставленные цели и было снято некое напряжение в межличностных отношениях. А в остальных:

- ◆ все оказались в ситуации замороженного конфликта, каждый остался при своем мнении, т.е. конфликт фактически не разрешен (11%);
- ◆ уволен «виновник» конфликта (14%);
- ◆ принято половинчатое решение (9%);
- ◆ начальник не достиг желаемого — укрепления своего авторитета и уважения, а сотрудники не удовлетворили свои потребности и все остались при своих мнениях (27%);
- ◆ начальство всегда право и были ужесточены требования к профессиональной деятельности (11%);
- ◆ изменено решение о назначении на вышестоящую должность (5%).

Эти результаты можно частично объяснить личностными качествами руководителя, связанными с их деформацией и появлением в структуре личности жестких стереотипов, отражающих неверное восприятие организации и самого себя как руководителя в ее организационной структуре, выборе адекватного



стиля общения, реализующего определенную стратегию поведения в конфликте.

Интерес представляет и динамика изменения характера отношений между участниками конфликта. Если они оценивались в нормальных условиях профессиональной деятельности как: хорошие и нейтральные в 38% ситуациях; нейтральные — 43%; плохие — 7%; то после конфликта они улучшились только в 5% ситуаций, в 30% — не изменились, а в 65% — стали несколько хуже. В 51% ситуаций коллектив стал работать хуже.

По нашему мнению, такой итог в том числе может быть обусловлен теми приемами и способами, которые по оценкам опрошенных сотрудников используют руководители в служебных конфликтах на всех его этапах. Цифры говорят сами за себя:

- ◆ перевод подчиненного на более сложное место работы (3%);
- ◆ занятие позиции стороннего наблюдателя, бездействие (17%);
- ◆ авторитарность, запугивание, нежелание вступать в диалог, превышение полномочий; показ власти (21%);
- ◆ обвинение подчиненного, его унижение (26%);
- ◆ спокойствие, объективность, аргументированность попытка договориться на основе конструктивного подхода (11%);
- ◆ психологическое давление (42%);
- ◆ убеждение (3%);
- ◆ критика, дисциплинарное наказание (14%);
- ◆ повышенная требовательность к сотруднику, вызывавшему личную неприязнь (17%);
- ◆ попытка настоять на своем, не вникнув в суть конфликта (9%);
- ◆ разбор ситуации, увольнение сотрудника (2%).

Все это перекликается с точкой зрения А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, которые считают, что до 80% управленческих решений, принимаемых руководителями подразделений, являются поводами и основаниями для скрытых и явных конфликтов. Это происходит в силу подавляющего воздействия субординации, нередко исключающей свободный обмен мнениями, пресечением со стороны руководства попыток всяких дискуссий и обсуждений, что объясняется, с одной стороны, правовым регулированием отношений между сотрудниками, с другой, — недооценкой руководителей своей компетентности в области предупреждения конфликтов и отсутствие навыков организации своего поведения в них [2, с. 36].

Кроме того, часто руководители не учитывают множество психологических и социально-психологических факторов, выявленных в ходе проведенного нами опроса:

- ◆ неадекватный возможностям сотрудника уровень притязаний и завышенные личностные ожидания (42%);
- ◆ недостаточная профессиональная подготовленность (56%);
- ◆ особенности социально-психологической дезадаптации личности, приводящее к проявлению агрессивности, жесткости в обращении с коллегами (28%);
- ◆ потеря интереса к деятельности, разочарование в профессии и т.п. (74%);
- ◆ неадекватный и грубый стиль руководства и общения с подчиненными, негативно влияющие на межличностные отношения (69%).

Таким образом, как справедливо отмечал И.Б. Пономарев, «конфликты возникают преимущественно из сложностей и противоречий в реализации социальных ролей, осознанных установок, из различия позиций и функций управления, в выполнении задач деятельности, а не только из того обстоятельства, что в них вступают «конфликтные личности» [4, с. 129]. Другими словами, противоречия обостряются среди личностей и групп, находящихся в обостряющихся условиях конкретной деятельности и общения.

Проведенные исследования выявили основные личностные причины конфликтов: превышение служебных полномочий — 15%, вмешательство начальника в деятельность — 19%, неприятие возражений — 8%, оскорбления, негативные отношения — 12%, несправедливость — 10%, что составляет в целом 64% [5, с. 158].

Характеристика условий профессиональной деятельности руководителя требует обязательного учета дополнительных факторов, оказывающих отрицательное воздействие на личность: жесткой регламентации содержания и методов деятельности нормами права; неблагоприятного влияния микросреды; высокого динамики обстановки; напряженного, насыщенного стрессогенными факторами, эмоционально неблагоприятного характера служебной деятельности; высокой степени опасности, связанной с остротой нравственного и психологического противоборства; больших физических и психических перегрузок; неопределенности обязанностей: преобладания нездорового социально-психологического климата в коллективе; несовершенства системы профориентации, отбора, подготовки, переподготовки и повышения служебной квалификации и др.



Проявления причин личностных конфликтов имеют место как во внешней среде деятельности, взаимодействии с объектом профессиональной деятельности, так и во внутрисистемном общении, совместном выполнении с подчиненными служебных задач.

Во внутрисистемном общении руководителя с подчиненными возможны следующие проявления:

- ◆ потеря инициативы в работе, «имитация активной деятельности»;
- ◆ установка на приоритетность текущего процесса деятельности, выполнения текущих задач вне связи с достижением конечных результатов деятельности;
- ◆ опора на привычные методы работы и недооценка внедрения новых методов деятельности, инноваций;
- ◆ направленность на совершение формализованных, документально оформленных профессиональных действий при недостаточном внимании к человеку;
- ◆ профессиональный эгоизм (эгоцентризм), часто блокирующий эффективное взаимодействие и снижающий результаты совместной деятельности.

Признаком личностных причин конфликтов часто является наличие в поведении руководителя неадекватных защитных механизмов в деятельности: рационализации (объяснения своих незаконных действий интересами службы и т.п.); вымешивания (например, словесного оскорбления подчиненных и т.п.); замещения (например, достижение ложного ощущения своей профессиональной значимости за счет внешней атрибутики деятельности и т.п.); изоляции (сокращения контактов с людьми вне рамок своей правоохранительной системы, сужение коммуникативных связей) и др.

Таким образом, анализ полученных данных позволяет сказать, что непосредственно процесс конфликтного взаимодействия сотрудников оказывает негативное влияние на психические состояния, взаимоотношения, деятельность оппонентов, а также на эффективность совместной деятельности коллектива и взаимоотношений в нем. После разрешения конфликт оказывает противоречивое влияние на коллектив. У оппонентов сохраняются негативные психические состояния и худшие, чем до конфликта, взаимоотношения. Эффективность индивидуальной деятельности оппонентов и совместной деятельности сотрудников повышается.

Психологами выявлено, что эмоциональные реакции подчиненных и начальников во время межличностного конфликта не имеют существенных отличий. Единственное отличие наблюдается в вероятности неконтролируемых вспышек негативных эмоций. У под-

чиненных такие эмоции наблюдаются в два раза чаще, чем у начальников [6]. Причиной этого может быть оценка слабости своей позиции в конфликте, менее чем у начальника, развитая способность контролировать внешние проявления эмоций в конфликтных ситуациях. Оценка тенденций в изменениях качества деятельности в диаде подчиненный — непосредственный начальник показывает, что во время конфликта у подчиненного качество работы ухудшается примерно в три раза чаще, чем у начальника. После разрешения конфликта у обоих оппонентов качество работы улучшается примерно в одном и том же количестве ситуаций. Сравнение степени разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, показало, что оно чаще разрешается в конфликтах между равными сотрудниками. Возможными причинами затруднений в разрешении противоречий, возникающих в диаде подчиненный — непосредственный начальник, могут быть более сложные взаимосвязи оппонентов в условиях субординационных различий.

## Литература

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М., 2008.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. СПб.: Питер, 2009.
3. Черников И.А. Рекреативные технологии как средство формирования межличностного общения военнослужащих: Дисс. ... канд. пед. наук. Тамбов, 2012.
4. Пономарев И.Б. Избранные труды. М., 2002.
5. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности в условиях взаимодействия субъектов: Дисс. ... докт. психол. наук. М., 2002. С. 158.
6. Цветков В.Л. Психология конфликта: от теории к практике. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017.

## References

1. Antsupov A.Ya., Kovalev V.V. Sotsial'no-psichologicheskaya otsenka personala. M., 2008.
2. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Konfliktologiya. SPb.: Piter, 2009.
3. Chernikov I.A. Rekreativnye tekhnologii kak sredstvo formirovaniya mezhlichnostnogo obshcheniya voennosluzhashchikh: Diss. ... kand. ped. nauk. Tambov, 2012.
4. Ponomarev I.B. Izbrannye trudy. M., 2002.
5. Tolochek V.A. Stili professional'noy deyatel'nosti v usloviyakh vzaimodeystviya sub"ektor: Diss. ... dokt. psichol. nauk. M., 2002. S. 158.
6. Tsvetkov V.L. Psikhologiya konflikta: ot teorii k praktike. M.: YuNITI-DANA: Zakon i pravo, 2017.