

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ

# Психология управления

Учебник

*Под редакцией доктора психологических наук, доцента  
В. В. Вахниной*

Москва • 2020

УДК 159.9:35  
ББК 88.53  
П86

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *А. С. Душкин*, начальник кафедры педагогики и психологии Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат психологических наук, доцент; *О. Ю. Сенаторова*, профессор кафедры психолого-педагогического и медицинского обеспечения ВИПК МВД России, кандидат педагогических наук, доцент; *В. В. Фадеева*, профессор кафедры административно-правовых дисциплин и информационного обеспечения органов внутренних дел Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России, доктор педагогических наук, профессор.

П86

**Психология управления** : учебник / [под ред. В. В. Вахниной]. М. : Академия управления МВД России, 2020. 284 с.

**ISBN 978-5-907187-45-0**

В учебнике отражены современное состояние и перспективы развития одной из составляющих стратегической триады полицейского менеджмента (право-управление-человек) – управления психологическими ресурсами. Наряду с анализом обеспечивающей функции психологических ресурсов авторский коллектив представил позицию развивающей концепции управления на основе социально-психологической ответственности менеджмента как нравственного стержня его управленческой политики.

Учебник предназначен для слушателей Академии управления МВД России, может быть полезен научным сотрудникам и практическим работникам органов внутренних дел.

УДК 159.9:35  
ББК 88.53

© Вахнина В. В., Ульянина О. А., Мальцева Т. В.,  
Михайлова Т. В., Метелев А. В. 2020

**ISBN 978-5-907187-45-0**

© Академия управления МВД России, 2020

## **Авторский коллектив:**

**Вахнина Виктория Владимировна** – доктор психологических наук, доцент – раздел 1 § 1.1 § 1.2; раздел 2 § 2.1 § 2.2 § 2.3, § 2.6; раздел 3 § 3.1, § 3.3; раздел 4 § 4.1 § 4.2

**Ульянина Ольга Александровна** – доктор психологических наук, доцент – раздел 2 § 2.5; раздел 3 § 3.2.

**Мальцева Татьяна Вячеславна** – кандидат психологических наук, доцент – раздел 1 § 1.3.; раздел 3 § 3.4.

**Михайлова Татьяна Викторовна** – кандидат психологических наук – раздел 4 § 4.3.

**Метелев Александр Валентинович** – кандидат психологических наук, доцент – раздел 2 § 2.4.

## Благодарности

Выражаем признательность, сердечную благодарность — доктору психологических наук, профессору Михаилу Ивановичу Марьину, кандидату психологических наук, доценту Игорю Олеговичу Котенёву, кандидату психологических наук, доценту Валерию Ивановичу Черненилову — нашим доброжелательным Учителям!

Первый учебник по психологии управления, адресованный субъектам управления в органах внутренних дел был издан в 1979 году Академией МВД СССР. После 30-летнего перерыва в 2011 году был подготовлен и издан Академией управления МВД России второй учебник по психологии управления, отражающий изменения, произошедшие в системе органов внутренних дел. Над его созданием трудились сотрудники кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами Академии управления МВД России: В.В. Вахнина, И. О. Котенёв, М. В. Леви, М. И. Марьин, Е. В. Петухов, В. Н. Смирнов, А. М. Столяренко, В. П. Трубочкин, Л. Ю. Тюнис, В. И. Черненилов, И. В. Якушев.

В настоящее время существует актуальная потребность в новых учебниках, отражающих накопленный опыт подготовки руководителей органов внутренних дел в современных условиях. Данное издание учебника психологии управления продолжает и совершенствует развивающую концепцию управления на основе социально-психологической ответственности менеджмента как нравственного стрежня управленческой политики.

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>7</b>
<b>Раздел 1. Введение в психологию управления .....</b>	<b>10</b>
1.1. Психологическая наука и современный мир. Основные понятия психологии .....	10
1.2. Становление и развитие психологии управления в правоохранительной сфере .....	17
1.3. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел.....	32
<b>Раздел 2. Психология субъектов управления.....</b>	<b>48</b>
2.1. Ценностно-целевая ориентация управления .....	48
2.2. Стратегия и тактика лидерства: природа, функции, методы развития.....	57
2.3. Стил ь и методы управления организацией .....	68
2.4. Психология профессионально-личностного развития и карьеры руководителя .....	81
2.5. Психология управленческого общения. Коммуникативная и временная компетентность руководителя .....	105
2.6. Стратегии и технологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления.....	125
<b>Раздел 3. Психологические ресурсы организации: методы формирования и использования в управлении.....</b>	<b>139</b>
3.1. Интеллектуальный потенциал организации: психолого-управленческие аспекты формирования, рационального использования и развития .....	139
3.2. Социально-психологический климат подразделения: мониторинг и оптимизация .....	162
3.3. Конфликты в организации: причины, диагностика, управление .....	180

3.4. Психические состояния: природа, функции и методы регулирования .....	216
<b>Раздел 4. Психология управления сотрудниками и профессиональными группами ОВД в экстремальных условиях .....</b>	<b>230</b>
4.1. Психологические особенности экстремальных условий профессиональной деятельности.....	230
4.2. Психологическая подготовка сотрудников к деятельности в особых условиях. Экстремально- психологическая компетентность руководителей .....	244
4.3. Экстремально-психологическая подготовка и подготовленность руководителей и функциональных групп экстремального профиля .....	255
<b>Заключение .....</b>	<b>272</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>276</b>

## Введение

В настоящее время современные публикации, посвященные тому или иному аспекту совершенствования управленческой деятельности, начинается с обозначения условий, в которых приходится работать руководителю. Часть из них, особенно применительно к системе государственного управления, выступает в виде «новых угроз и вызовов», что подчеркивает особую значимость этих условий. Чаще всего исследователи отмечают постоянно растущие темпы изменений во всех сферах человеческой жизнедеятельности. Возрастает ценность человеческих ресурсов организации, общества, цивилизации в целом. От их качества и способностей управленческой элиты к умелому развитию и использованию этого специфического вида ресурсов зависит сегодня решение амбициозных задач по всесторонней модернизации и обретению Россией статуса мировой державы на принципиально иной основе.

Вместе с тем именно качество человеческих ресурсов (человеческого капитала) страны и методы управления ими могут стать главным препятствием на этом пути. Системообразующим фактором этого капитала являются морально-психологические ресурсы нации и без всякого преувеличения можно сказать, что от способности системы государственного управления к их формированию, развитию и рациональному использованию зависит наше будущее.

Первый учебник по психологии управления, адресованный субъектам управления в органах внутренних дел, был издан Академией МВД СССР в 1979 году<sup>1</sup>. О состоянии отечественных исследований в этой сфере можно судить по тому факту, что это был тогда единственный учебник по этой дисциплине в СССР! После этого последовал 30-летний перерыв, наполненный событиями, кардинально изменившими облик страны. Да и сейчас еще многое не устоялось... За это время Академия МВД СССР превратилась в Академию управления МВД России, накопив огромный опыт подготовки руководящих кадров для органов внутренних дел. Естественно, что всегда существовала и существует большая потребность в новых учебниках, отражающих современный уровень представлений об управлении, ориентированном на формирование, развитие и рациональное использование человеческих ресурсов как главного инструмента решения проблем обеспечения правопорядка и безопасности страны. На признании безусловной ценности человека «для всех времен и народов», а не на сменяющих друг дру-

---

<sup>1</sup> Китов А. И. Психология управления. Академия МВД СССР, М., 1979.

га доктринах (теориях, концепциях, подходах) базирует авторский коллектив данного учебника свою позицию. Мы полагаем, что такая исходная ценностная ориентация позволит занять более правильную позицию в освещении тех проблем, для решения которых наука и практика еще не выработали своих окончательных рецептов, если только они возможны в принципе.

В методологическом отношении авторский коллектив также занимает вполне определенные позиции, о которых стоит сказать особо.

Реальная сложность и противоречивость правоохранительной деятельности не может не оборачиваться столкновением точек зрения ученых на ее природу и на пути оптимизации ее деятельности.

В работах по психологии управления нередко встречаются утверждения о том, что социальная и социально-психологическая действительность имеют свои законы, определяющие характер действия системы управления. Другими словами, проводится мысль о том, что задача системы управления состоит в том, чтобы опираясь на понимание этих законов, соотносить с ними принимаемые решения и реализуемые действия, использовать только рекомендуемые наукой достижения и рекомендации. Каждая сфера управления (отрасль, ведомство) решает задачи, специфические для нее, отличающиеся от таковых в других сферах. Последовательная конкретизация изначально полного определения «прикладной тип знания» приводит к необходимости обозначения той сферы деятельности, на организацию которой ориентирована система управления. Это еще один шаг по сужению объема понятия «практически значимый тип знания».

В любой управленческой деятельности, как правило, существуют некоторые классы задач, при решении которых руководители могут испытывать значительные трудности. Из этого следует еще одно ограничение для формирующегося типа знания – в нем должен найти отражение анализ именно такого рода сложных в профессиональном отношении задач.

Из заявленной позиции следует, что данный учебник представляет концептуально-психологическую основу управления, хотя в ряде глав именно эта сторона, получившая эмпирическое подтверждение в обыденных и предельно экстремальных условиях деятельности сотрудников органов внутренних дел, выступила на первый план. И все же она излагается не как «истина в последней инстанции», но как основание для творческого размышления о путях решения острых профессионально-психологических (морально-психологических, психофизиологических) проблем в кон-



кретных обстоятельствах и ситуациях деятельности столь же конкретной группы сотрудников ОВД.

К числу современных научных вызовов необходимо отнести и тот факт, что руководитель имеет дело не с отдельным аспектом управления (правовым, психологическим, педагогическим, социологическим и т. п.), представленным той или иной научной дисциплиной, но – с организацией (подразделением) как особого рода целостностью, деятельностью, которой нужно управлять. Мышление руководителя является изначально мультидисциплинарным по своей природе и многофакторным по своему содержанию, отвечающим реальной сложности управляемых объектов.

Одной из самых актуальных проблем психологии управления как прикладной отрасли научного знания становится морально-психологическая составляющая механизма регуляции поведения и деятельности сотрудников ОВД, являясь системообразующим элементом этого механизма.

# Раздел 1. Введение в психологию управления

## 1.1. Психологическая наука и современный мир. Основные понятия психологии

Развитие прикладных исследований в различных сферах практической деятельности человека потребовало более углубленного представления о сущностных характеристиках психологии человека, которые достаточно традиционно представлены в основных учебниках и учебных пособиях<sup>1</sup>. Главный недостаток определений психики состоит в стремлении дать максимально общее, по сути, философское представление о ее сущности. Отметим также и тот общепризнанный факт, что все определения, тем более феноменов такой сложности как психика, в чем-то неизбежно ущербны. В нашем курсе будем придерживаться иного подхода, который позволяет, по нашему мнению, выявить сущностные характеристики психики путем рассмотрения ее проявлений в различных системах отношений.

Как и о сущности любого феномена, о сущности психики как особого вида объективной реальности можно судить только по ее проявлениям в системе главных отношений с объективным и субъективным мирами. Это означает, что мы должны изначально задать систему координат и выявить особые качества (функции) психического в его проекции на каждую плоскость этой системы. Соответственно, в каждой системе отношений психическое выступает качественно своеобразно. В качестве такой системы координат в истории развития психологии как фундаментальной науки выступили: психика и внешний мир; психика и внутренний мир человека; психика и поведение человека; психика как онтологическая реальность.

Рассмотрим, как выступает психическое в каждой из этих систем отношений (контекстов):

1) в контексте «психика и мир (природный, техногенный, человеческий, включая мир человеческой культуры)» – психическое

---

<sup>1</sup> «Психика – системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом объективного мира, в построении субъектом неотчуждаемой от него картины этого мира и саморегуляции на этой основе своего поведения и деятельности». Психология. Словарь под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, М., 1990.

выступает как субъективный образ объективного (вне человеческого сознания находящегося) мира, как его специфическое отражение. Многие психологи употребляют сходные понятия – «субъективная картина», «модель мира», «субъективные модели действительности» и др. Однако представление о психике именно как о субъективном образе является доминирующим. Это представление о сущности человеческой психики прочно вошло практически во все учебники по общей (и не только!) психологии. Это связано с тем, что взаимоотношение человека с внешним миром является наиболее значимым для самого человека и, соответственно, именно в этой системе отношений формируются и сущностные характеристики его психики.

Сразу же следует уточнить в том отношении, что понимание психического как образа окружающего мира не означает, что оно есть пассивно-зеркальное по своей сути. Процесс адаптации человека к внешнему миру требует высокой психической активности. По мере развития человечество все более активно ставило задачу его преобразования в своих целях, в соответствии со своими потребностями. В ходе решения подобного рода задач кардинально изменялись требования к психике, стимулируя ее иницирующие, творческие, созидательные начала. Человек начинает избирательно относиться к миру, уже не просто отражая его, но, образно говоря, «вычерпывая» из него все то, что может удовлетворить его растущие потребности и служить средством достижения все более простирающихся целей.

Прогрессирующая глубина отражения мира, наиболее выпукло представленная в научном знании и духовно-нравственной культуре, способность человека создавать образы, которых нет в окружающем мире (мифы, легенды, сказания...), способность регулировать и даже управлять самим процессом формирования субъективного образа мира в целом подчеркивают постоянно растущую сложность «образной составляющей» психики человека. Именно эта сторона психики человека является одним из главных средств ориентировки человека в мире, наверное, не случайно, что именно она является мишенью все более множащихся видов психологических операций, информационно-психологических кампаний и даже войн;

2) контекст «психика и внутренний мир человека» является противоположным по своей направленности по сравнению с рассмотренным выше. Этот анализ направлен не во вне, но ограничивается рамками самого человека как биологического (телесного) организма и как «единицы социума» – личности. И хотя психическое теснейшим образом связано со всем организмом как целым, особо

пристальное внимание представители самых разных наук уделяли (и уделяют) изучению взаимоотношений психики и мозга. Самым емким результатом этих исследований и в то же время самым общепризнанным является формула «психика есть функция мозга». Эта формула фиксирует наличие неразрывной связи психики и мозга. Попытки разорвать эту связь едко квалифицировались как стремление построить «безмозглую психологию».

Несмотря на кажущуюся ясность приведенной формулы, до сих пор остается дискуссионным само понимание «функция мозга». Отвергнуто упрощенно-примитивное представление о том, что «мозг выделяет психику» подобно тому, как печень выделяет желчь. Однако на смену ему пришло более современное, связанное с апелляцией к нейронным механизмам порождения (кодирования) мозгом психического (Д. И. Дубровский). Косвенным подтверждением этой гипотезы могут служить эксперименты, проведенные канадским нейрохирургом У. Г. Пенфилдом, в ходе которых у пациентов возникали различного рода воспоминания и довольно сильные эмоциональные переживания при раздражении слабыми разрядами электрического тока различных структур мозга.

Оппоненты возражают, опираясь на известную формулу К. Маркса о том, что было бы нелепо искать свойства такой экономической категории (и реальности) как «стоимость», исходя из химических свойств золота. Применительно к рассматриваемой проблеме соотношения психики и мозга это положение трактуется так – психическое, конечно же, связано с мозгом, более того, оно детерминировано психофизиологическими его особенностями, но включает эту детерминацию «в снятом виде». Другими словами, психическое является более высоким уровнем по отношению к психофизиологии и, стало быть, имеет свои собственные законы, которые не могут быть сведены к психофизиологическим. В пользу этого понимания данной проблемы свидетельствует почти единодушная позиция отечественных психологов, признающих биосоциальную природу психики. Если исходить из системных представлений о сущности психического, то из этой формулы следует, что психика не может быть выделена только из биологических оснований.

Вопросы соотношения психики и личности будут более подробно рассмотрены в последующих лекциях. Сейчас же следует отметить, что действует, совершает поступки, ведет себя и т. п. *человек (личность)*, а не *психика*. Но, будучи «ставшим», психическое становится носителем программ поведения и от того, каково качество этого носителя, зависит тип реализуемой программы поведения (в том числе разрушительной для человека), индивидуально свое-

образный профиль личности и устойчивость ее базовых характеристик.

В этом контексте анализа осуществляется выход на социальную и социально-психологическую детерминацию психики, социальную природу психологии личности, механизмы взаимодействия социума и личности;

3) контекст «психика и поведение человека» позволяет понять психическое как своего рода аппарат управления поведением и деятельностью. В работах выдающегося отечественного психолога П. Я. Гальперина сущность психики трактовалась как обеспечение ориентировки человека в мире на основе его отражения в процессе жизнедеятельности. Эффективность этой ориентировки определяется качеством (степенью полноты) так называемой ориентировочной основы деятельности. В последнее время психологи все чаще говорят о регулирующей функции психики в процессах поведения и деятельности. Сегодня на первый план уже определяют регулятивную функцию, т. е. конкретные регуляторы активности, воздействие на которые позволяет добиваться управляемого поведения личности, групп, сообществ.

Надо ли говорить, насколько это направление исследований является значимым для более эффективного решения задач, стоящих перед любым руководителем, – нельзя управлять поведением подчиненных, не оказывая влияния на регуляторы их активности. В определенном смысле именно эта задача и ставится нами в качестве главной задачи курса «Психология управления»;

4) контекст «психика как онтологическая реальность» позволяет понять психическое как реальность особого вида, имеющую свои закономерности, пронизывающую экономику, политику, право, культуру и всю цивилизацию. Нет ничего парадоксального в предположении, что вся человеческая цивилизация – ее экономика, политика, формы отношений между людьми и государствами – есть не что иное, как адаптированный к потребностям человека и обусловленный его психической природой продукт. Этот пласт анализа как-то уходит из поля зрения исследователей, ориентированных на сугубо прикладные аспекты. Онтологичность человеческой психики маскируется тем, что нам не с кем сравнивать наше цивилизационное мироустройство. Поистине нужна другая цивилизация, чтобы мы ощутили связь онтологических основ нашей психики и типа сформировавшейся цивилизации.

Для руководителей ОВД межцивилизационные культурно-психологические различия выступают в качестве важнейших ори-

ентиров при планировании и реализации всех направлений деятельности по обеспечению правопорядка.

Как известно, в основе эффективности любых действий лежит достоверность оценки условий, в которых они осуществляются. Это положение является неустранимым и при решении проблем соотношения психологии и правопорядка. «В начале XXI века ежегодно в стране регистрируется столько преступлений, сколько в прошлом (в частности, в 60-е гг.) за целое пятилетие. Так, число зарегистрированных преступлений с 582,9 тыс. в 1966 г. увеличилось до 3,5 млн в 2005 г., или в 6 раз. За годы реформ (1991–2005 гг.) в России зарегистрировано более 41 млн преступлений, выявлено свыше 20 млн лиц, их совершивших. Коэффициент преступности (по фактам регистрации) в расчете на 100 тыс. человек вырос с 407 преступлений в 1961–1965 гг. до 2 427 преступлений в 2005 г., т. е. в 4,4 раза.

Число зарегистрированных преступлений – это лишь надводная часть айсберга. Это «виртуальная», «отчетная», «бумажная» преступность. По экспертным оценкам... с учетом колоссальной латентности (гиперлатентности) реальный массив преступности превышает регистрируемый в 4–6 раз. Именно фактическая преступность (а не только то, что фиксируется в статистических отчетах) существенным образом отравляет жизнь законопослушных граждан, причиняет обществу колоссальный ущерб»<sup>1</sup>.

По мнению А. М. Столяренко, предмет юридической психологии – «...психология людей во взаимоотношениях с правом (во всем емком его значении), юридико-психологические явления»<sup>2</sup>. В другой работе он дает более развернутое определение, которое мы полностью приведем: «...предметом юридической психологии выступает психологическая реальность (психологические феномены, психологические закономерности и психологические механизмы) в деятельности юридических органов, государственных, хозяйственных и общественных организаций в их влиянии на правовую систему и зависимостях от нее, а также юридически значимых сторон образа жизни, поведения и правоотношений граждан и их групп. Короче: предмет юридической психологии – психология людей в отношениях с системой права»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Алексеев А. И., Овчинский В. С., Побегайло Э. Ф. Российская уголовная политика: преодоление кризиса. М.: Норма, 2006. С. 17–18.

<sup>2</sup> Столяренко А. М. Предмет юридической психологии. В: Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. М., 2003. С. 30.

<sup>3</sup> Прикладная юридическая психология: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко. М., 2001. С. 17.

Приведенные определения предмета юридической психологии являются достаточно емкими и требуют некоторых пояснений, чтобы можно было составить о них более или менее ясное представление.

В несколько расширенном варианте трактовки предмет юридической психологии может быть определен так – психологические закономерности взаимоотношений в системах «человек – право» и «человек – человек (граждане, организация, государственные органы)», опосредованные правом. Как специфический вид реальности, с которой не только необходимо считаться, но и которой надо эффективно управлять – именно так выступает психическое в контексте деятельности руководителя. В целях упорядочения процедуры анализа психологических аспектов в управленческой деятельности на этом уровне управления выделим ее (деятельности) основные структурные составляющие. В качестве таковых выступают: субъект управления, процесс управления, предмет или цель деятельности, средства управленческого воздействия, условия реализации управленческих функций. Субъектом управления является совокупность должностных лиц, которые реально участвуют в выработке стратегии управления, принятии основополагающих решений и эпизодически привлекаются для решения возникающих проблемных ситуаций. Кроме того, руководитель этого уровня управления является исполнителем решений, принимаемых на уровне федерального МВД и других органов государственного управления. Психологическая проблематика порождается целым рядом факторов, связанных с самим функционированием такого группового субъекта управления.

Предмет управления руководителя различного должностного уровня – деятельность подчиненных структурных подразделений и создаваемых целевых групп. Эта деятельность, как и управленческая, имеет аналогичное строение и содержит, пусть в меньшем объеме, те же психологические составляющие. Вместе с тем важнейшей предпосылкой эффективности деятельности нижестоящих структурных подразделений является способность системы управления квалифицированно управлять психологическими ресурсами – формировать, развивать и квалифицированно использовать. Забегая вперед, отметим, что именно этому направлению подготовки слушателей Академии управления МВД России будет уделено особое внимание.

С точки зрения психологии, в качестве средств управленческой деятельности руководители используют особую категорию методов

управленческого воздействия – психологические методы управления.

И, наконец, условия, в которых осуществляется повседневный процесс управления, являются психологически насыщенными. Речь идет о социально-психологических особенностях реально складывающейся оперативной обстановки. А это целые пласты психологической реальности – обычаи, традиции, культура региона, особенности правосознания населения, авторитет и имидж сотрудников ОВД, наличие конфликтующих этносов и т. п.

Таким образом, использование психологического знания в обеспечении правопорядка диктуется не навязанными свыше соображениями, но пониманием того реального места и роли, которые психологическая реальность занимает как отображение доминирующего образа жизни населения и, одновременно, как важнейший фактор его формирования. Для руководителя понимание и управление психологическими переменными является сегодня важнейшим критерием его профессионального развития.



## 1.2. Становление и развитие психологии управления в правоохранительной сфере

Психология управления есть отрасль психологической науки, исследующая своими средствами (методами) процессы управления в различных сферах социальной практики. Отдельно и независимо психология как наука и управленческая наука уже состоялись как вполне самостоятельные отрасли научного знания, имеют определенную историю, про которую можно сказать точнее – судьбу. Уточнение связано с тем, что обе они длительное время находились на задворках общественного внимания в силу существовавших в нашем Отечестве политико-экономических реалий. Последние хорошо осознаны и в данной лекции нет необходимости их комментировать.

Как следует из названия дисциплины – психология управления – она расположена, образно говоря, на стыке двух самостоятельных наук – психологии и управления. Это не означает, что она лишена своего лица и механически соединяет в себе часть психологии и какую-то часть управления. Такой подход к любым стыковым дисциплинам был бы ошибочным. В данном случае речь идет о психологической дисциплине, сделавшей предметом своих исследований процессы управления.

Как правило, и вполне традиционно психологи осваивают те сферы социальной практики, в которых так или иначе представлен «человеческий фактор». Управление в сфере деятельности правоохранительных органов в этом отношении не только не исключает участие людей, но имеет двойное «человеческое опосредование». В самом деле, управленческие процессы в этой сфере реализуются людьми, а сами они существуют для удовлетворения определенных запросов населения, т. е. опять-таки людей. Аргументы от психологии в этом случае предельно просты – в управлении присутствует «человеческий фактор», стало быть, оно может быть эффективным только при учете закономерностей его существования (функционирования). Среди этих закономерностей одно из главных, так и хочется сказать – главное место принадлежит именно психологии. Так что психологическая составляющая управления является неистребимой, нередко определяющей не только решение сугубо ситуативных, но и стратегических задач, в чем мы убедимся далее.

Как учебная дисциплина психология управления стала преподаваться в Академии МВД СССР с 1975 года, а в 1979 году был уже написан первый учебник по психологии управления. Его автором

стал, опять-таки первый, начальник кафедры психологии управления Академии СССР А. И. Китов.

Уровень разработанности представлений о самом предмете психологии управления во второй половине 70-х годов не был высоким. Приведем в качестве примера понимание этого предмета «плеядой» самых авторитетных специалистов в этой сфере. В коллективной работе он трактовался так: «Многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации»<sup>1</sup>. Действительно, на реализацию целей организации направлены все виды деятельности, не только управленческой. Вместе с тем в этом определении появилась категория «деятельность», которой суждено было сыграть значительную роль в последующих попытках более точного определения предмета психологии управления. Можно даже сказать, что эта категория станет стержневой и остается таковой до сих пор.

В 1977 году А. И. Китов уточняет вышеприведенную формулировку, сохраняя отмеченное достоинство. По-новому предмет психологии управления звучит так: «Специфическая разновидность трудовой деятельности – деятельность руководителей социалистических коллективов взрослых людей»<sup>2</sup>. Очевидный, опять-таки с позиций дня сегодняшнего, недостаток – о социалистических коллективах (как будто наука имеет дело только с политизированными явлениями), не требует комментариев. А вот маленький шаг вперед был сделан – в формулировке предмета появилась «деятельность руководителя» и, что немаловажно, если учесть уровень разработанности на тот период психологических проблем взрослого человека, – «коллективов взрослых людей». Введение в психологию управления «взрослого человека» потребовало уточнения имеющихся научно-психологических данных о коллективах. Не секрет, что в то время психологические исследования в основном осуществлялись либо на школьном «материале», либо на безотказном контингенте – студентах психологических факультетов ведущих университетов. Получаемый при этом тип знания далеко не всегда мог быть использован для анализа социально-психологических феноменов в коллективах сотрудников ОВД.

---

<sup>1</sup> Ломов Б. Ф., Китов А. И., Рубахин В. Ф., Филиппов А. В. Актуальные проблемы психологии управления, М., 1977. С. 2. Об уровне авторитетности авторского коллектива говорит хотя бы тот факт, что Ломов Б. Ф. возглавлял тогда Институт психологии Академии наук СССР.

<sup>2</sup> Китов А. И. Современное состояние и перспективы психологии управления. В: Вопросы психологии, 1977.

В упомянутом учебнике «Психология управления» делается еще ряд важных уточнений о предмете, но, самое главное, – о содержании дисциплины «психология управления». Раскроем кратко суть проделанной А. И. Китовым работы, соотнося ее с современным уровнем психологии управления. «Психология управления имеет свой предмет, который не исследуется другими отраслями науки. В качестве такого выступает деятельность, в первую очередь, должностных лиц, возглавляющих социалистические коллективы взрослых людей (производственные, служащих государственного аппарата, воинские и т. д.)»<sup>1</sup>. Если не принимать в расчет идеологически выдержанную терминологию, то в осадок выпадает главное – предмет психологии управления есть деятельность руководителей. Выделение в качестве главной категории деятельности имело и имеет принципиальное значение, поскольку позволяло распространить на новую трудовую сферу достаточно разработанный аппарат психологической теории деятельности (А. Н. Леонтьев). Ее сторонником, кстати, А. И. Китов оставался до конца своей жизни. Проблемными оставались:

– характер деятельности – должна ли это быть только текущая управленческая деятельность или это должна быть деятельность, ориентированная на дальнюю перспективу;

– трактовка количества должностных лиц, о которых идет речь в данном определении. Означало ли это одного руководителя и, соответственно, его индивидуальную деятельность или речь шла о некой группе должностных лиц, возглавляющих коллективы;

– место и роль исполнительной деятельности в психологии управления.

По первой проблеме приоритет отдавался текущему управлению, «на текущем отрезке времени (сегодня, сейчас), хотя, конечно же, учитывает и перспективу... мобилизует наличные субъективные возможности людей»<sup>2</sup>. В дальнейшем так называемое перспективное управление (стратегическое, как бы мы сказали сегодня) занимало А. И. Китова в гораздо меньшей степени. Это и позволяет отнести его концепцию в целом к процессуально-деятельностному направлению в психологии управления.

Зато вопрос о составе должностных лиц, которые должны управлять коллективами, автор решает вполне определенно: «Субъектами управления являются в первую очередь иерархически соподчиненные друг другу должностные лица – руководители.

---

<sup>1</sup> Китов А.И. Психология управления. М., 1979. С. 30.

<sup>2</sup> Там же. С. 32.

Само собой разумеется, что свойственными им формами и методами в управлении принимают участие партийные, профсоюзные и комсомольские организации»<sup>1</sup>. Другими словами, речь уже тогда шла о групповых формах управления, а не о единоличном управлении, как иногда понималось.

Вместе с тем в данной концепции все-таки на первый план выступала деятельность именно первого руководителя, что в значительной мере отвечает его действительной роли в системе управления органами внутренних дел. Взаимодействие должностных лиц, скажем, при принятии решений, рассматривалось в большей степени именно с позиций первого руководителя, ему же были адресованы и основные рекомендации по оптимизации управления. Наверное, именно в этой логике объектами анализа стали индивидуальность стиль принятия решений (управления), индивидуальная управленческая концепция и др. феномены в управлении. Возможно, это было связано с тем, что «потребителями» знаний по этой учебной дисциплине являлись именно будущие руководители, слушатели Академии.

И, наконец, вопрос о месте исполнительной деятельности в психологии управления, имеющий большое значение в свете развиваемых нами представлений о ее предмете. А. И. Китов отвечает на этот вопрос предельно однозначно: «... всякая деятельность предметна (вот оно, влияние психологической теории деятельности, в которой «предметность» выступает в качестве одной из самых главных характеристик), а предметом деятельности руководителя является деятельность исполнителя, его труд... Подлинным ее (деятельности руководителя) критерием служит конечный продукт труда всей организации, в которой органически взаимосвязаны результаты труда как руководителей, так и исполнителей»<sup>2</sup>.

Надо сказать, что эта позиция А. И. Китова, несмотря на ее ясность и понятность для любого практического руководителя, не является общепризнанной в психолого-управленческих работах. Так, Т. С. Кабаченко полагает, что «... предметом труда администратора следует считать информацию. Руководитель получает информацию как относительно системы в целом, так и в отношении отдельных процессов или подсистем. Затем он преобразует ее, придавая информации качественно иной характер»<sup>3</sup>. В результате такой чисто «информационной работы» изменяется состояние

---

<sup>1</sup> Там же. С. 34.

<sup>2</sup> Китов А. И., цит. ист. С. 34.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособие. М., 2000. С. 24.

управляемой системы (что это такое, остается не до конца ясным). Соответственно, «продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующую иные задачи»<sup>1</sup>.

Роль информации в управлении невозможно переоценить. Это стало аксиомой. Вопрос в том, является ли работа с информацией или за информацией самоцелью, основным предметом деятельности руководителя или за информацией стоит реальность, которая и является таковым предметом. Мы полагаем, что информация есть только средство, с помощью которого руководитель обретает возможность составить себе реальную картину положения дел в управляемых ситуациях. Информационное обеспечение призвано соединить руководителя с управляемой реальностью, а не замкнуть его в информационном пространстве. Такой управляемой реальностью может быть сама информация (наладить эффективное прохождение правдивой информации по различным подразделениям, например). Но конечной и главной реальностью, которой надлежит управлять руководителю, являются результаты деятельности его подчиненных и сама эта деятельность. Информация же только способствует достижению этой цели управления, не превращаясь в самоцель.

Впрочем, это наше убеждение покоится на истинах, открытых свыше 50 лет тому назад П. Друкером, отмечавшим: «Эффективность... предприятия зависит в конечном счете от способности руководства заставить людей выполнять свою работу – другими словами, трудиться. Поэтому одна из ключевых функций менеджмента – управление работником и работой»<sup>2</sup>. Заметим, – не информацией управлять, а надо управлять с ее помощью. Легко обнаружить совпадение в концептуальных установках П. Друкера и А. И. Китова. Завершим эту часть нашего анализа мнением еще одного авторитетного автора – Фреда Лютенса: «..именно действия людей превращают организацию в то, чем она является..»<sup>3</sup>. Ниже мы вернемся к этому вопросу, взяв эти позиции в качестве основополагающих.

В работах А. М. Столяренко предпринимается попытка использовать системный подход к выделению круга психологических проблем, образующих содержание психологии управления как научной дисциплины и практики. В своем реальном методологическом выражении он предстает в виде трех основных подсистем («срезов»)

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. цит. ист.. 24.

<sup>2</sup> Друкер П. Практика менеджмента. М., 2007, с. 256.

<sup>3</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 651.

системы управления правоохранительным органом: управленческо-правовая, управленческо-материальная и управленческо-человеческая. И хотя все эти подсистемы нуждаются в управлении и все они оказывают влияние друг на друга (системно взаимосвязаны), для психолого-управленческого анализа главный интерес представляет последняя. Она качественно отличается от других подсистем в силу присущих человеку особенностей поведения и деятельности. Психологические феномены, закономерности и механизмы, свойственные этой подсистеме, играют поистине решающую роль в эффективности деятельности правоохранительного органа, в силу чего они нуждаются в управлении. Эта задача, по мнению А. М. Столяренко, решается на основе особого направления деятельности системы управления, которое получает название психологической функции управления. Учитывая значимость выделения этой функции для дальнейшего понимания сущности предмета психологии управления и содержания преподаваемой дисциплины, дадим более полное представление о ней в изложении автора: «Человеческие, поведенческие, деятельностные, психологические феномены, закономерности и механизмы, действующие в системе юридического органа, и их существенная роль обуславливают необходимость существования и реализации психологической функции управления в единстве с другими управленческими функциями. Эта функция призвана обеспечить надлежащее функционирование психологических феноменов, механизмов и причинно-следственных зависимостей человеческого поведения и деятельности»<sup>1</sup>. Вся совокупность психологических реалий в деятельности системы управления, подлежащая в соответствии с выделенной функцией управленческому регулированию, получает у автора название «психологическая системность».

Понятие психологической системности, если отбросить все претензии по поводу удачности используемого термина, охватывает бесконечно широкий класс психологических реалий (феноменов, механизмов, закономерностей, глубинных и актуализированных явлений и т. д.). Ее формирование происходит, по мнению автора, на двух основных уровнях – организации управления и текущего, ситуативного управления. Из них роль главной, «несущей психологической конструкции» выполняет именно уровень организации управления.

---

<sup>1</sup> Прикладная юридическая психология: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко. М., 2001. С. 187.

«Преодолевая эту множественность, – заключает автор – представляется удобным выделить в организации управления четыре подструктуры: ценностно-целевые, организационных отношений, информационно-коммуникативные и управленческих воздействий»<sup>1</sup>.

Высказанные идеи могут быть использованы в последующей разработке проблем психологии управления. Главный вывод, который делает А. М. Столяренко в итоге обоснования своего подхода к пониманию управления как такового и места психологической реальности в нем, звучит так: «... управление правоохранительным органом представляет собой единство усилий по совершенствованию организации управления и оптимизации текущего управления»<sup>2</sup>. Автор не делает прямого вывода из этого положения о предмете психологии управления. На основании приведенных высказываний логично предположить, что, по мнению А. М. Столяренко, предмет психологии управления есть не что иное, как психологическое обеспечение организации управления и текущей управленческой деятельности.

В порядке обсуждения данной позиции, названной автором организационно-деятельностный подход к управлению, рассмотрим некоторые дискуссионные вопросы, понимая тот факт, что они могут не представлять непосредственного интереса для слушателей.

Можно ли выделять психологическую подсистему как самостоятельную? Ведь в этом случае мы разрываем единое – «человек-в-деятельности», обособляя психическое от всего того, в чем она только и существует. Строго говоря, реально в организации не существует независимой человеческой подсистемы, ее не существует и как взаимосвязанной с другими подсистемами. Организация не нанимает человека, она нанимает специалиста. В организации нет должности «человек», но есть конкретная должность для каждого человека, ставшего сотрудником организации. Главное требование от человека в организации – эффективное выполнение своих должностных функций, т. е. деятельности. Человек в организации, прежде всего, выступает как «человек-в-деятельности», т. е. как специфический вид ресурса. Но поскольку, по меткому замечанию выдающегося американского теоретика менеджмента П. Друкера, «мы не можем нанять только руки», приходится нанимать «целого человека». Из того факта, что человек входит в организацию как целостная личность, возникает ряд дополнительных требований к ней, которыми она может манкировать: 1) организация есть общественный инсти-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 193.

<sup>2</sup> Цит. источ., С. 193.

тут, и она отвечает за качество своих сотрудников не только в узко функциональном смысле, но и в общесоциальном. Это целиком зависит от уровня развития общества, в котором существует сама организация, его контроля за качеством реализации этого направления деятельности; 2) развитие общечеловеческой составляющей, а не только «рабочих рук» есть самый эффективный путь развития этих рук и, как следствие, эффективного функционирования самой организации.

Эта наша позиция находит более изящное подтверждение в работах Т. С. Кабаченко. Опираясь на позицию еще одного выдающегося американского теоретика управления (так называемой «системной школы») Ч. Бернарда, она тоже полагает, что организации должны выделяться деятельности, а не просто человеческие подструктуры. Подкрепим эту мысль цитатой из ее довольно популярного учебного пособия: «...несмотря на то, что субъектами деятельности являются люди, конкретные специалисты, элементами системы организации являются не они, а те деятельности, которые, объединяясь, обеспечивают достижение поставленных целей, функционирование и развитие системы. Таким образом, деятельность выступает бессубъектно, как нечто институтируемое в соответствии с общими целями и конкретными подцелями»<sup>1</sup>.

Даже при ограничении анализа рассмотренными позициями нескольких авторов легко обнаружить, а обнаружив – продолжить и сформулировать вывод, имеющий серьезное методологическое значение для понимания предмета психологии управления. Связь психологии с управлением является исключительно гибкой, и в первом своем направлении психологическое содержание целиком и полностью зависит от того, каким образом рассматривается управление. Из проведенного выше анализа позиций следует, что фактически каждый автор имеет свою точку зрения на то, как надо рассматривать управление, чтобы затем переходить к рассмотрению собственно психологических проблем.

А. И. Китов в качестве исходных составляющих управления выделял три функции, названные им «теоретическими единицами деятельности»: познавательная (иносказание информационно-аналитической деятельности, взятой в ее психологической терминологии), принятие решений (оставлено в традиционном виде) и организация исполнения управленческих решений. Соответственно, психологический ракурс анализа был направлен на выявление тех психологических переменных, с помощью которых они могут быть

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособие. М., 2000. С. 16.



описаны и на основании якобы закономерностей используемых при этом психологических реалий должны были формулироваться практические рекомендации по их оптимизации. Простота представления сложного на самом деле феномена управления в данной концепции подкупала и создавала иллюзию реальной оптимизации всего управления на основе столь же простых разъяснений и рекомендаций. Но следует учесть, что это был первый опыт преподавания психологии управления в высших школах страны и сложности научных исследований в системе МВД в 70-х годах XX века. Сформулированные А. И. Китовым рекомендации и психологические комментарии происходящих в этих функциях психологических процессов оказались поразительно живучими и востребованными до сих пор.

Вместе с тем выделение трех функций, конечно же, не могло исчерпать всего многообразия управленческой деятельности, в силу чего в учебник по психологии управления был включен целый ряд тем, которые непосредственно в формулировке предмета психологии управления не могли найти отражения.

Функционально ориентированный подход к обоснованию психологических проблем управления используется в работах Т. С. Кабаченко. Используемый ею набор основных управленческих функций разработан знаменитым и часто цитируемым в работах по проблемам управления А. Файолем еще в первой половине XX века. Это такие функции, как планирование, организация, контроль и регулирование. Соответственно, к этим функциям и был «привязан» предмет психологии управления: «Изложенное понимание процессов управления позволяет определить предмет психологии управления как психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций»<sup>1</sup>. Таким образом, психология, по мнению Т. С. Кабаченко изучает и оптимизирует реализацию выделенных основных управленческих функций. Возможности эти крайне ограничены. Приведем еще одну цитату: «...деятельность может рассматриваться психологами лишь с точки зрения тех требований, которые предъявляются субъекту в связи с необходимостью ее выполнения, а также в связи с изучением ее структуры, в частности, состава операций»<sup>2</sup>.

Критикуя чрезмерную ориентацию исследователей на функциональный анализ деятельности предприятия, П. Друкер отмечал его главную слабость: «...традиционная теория организации

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособие. М., 2000. С. 23.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Цит. источ., м. 16.

начинается с рассмотрения функций внутри компании, а не с глобальных целей компании и вытекающих из них требований. Традиционная теория рассматривала необходимость функций доказанной – если вообще не дарованной от Бога, и она рассматривала бизнес просто как механическое объединение функций»<sup>1</sup>.

С нашей точки зрения, задача руководителей любого уровня – постоянное видение того, как выполнение тех или иных управленческих функций приводит к фактическому результату. Каким образом реализация этих функций способствует более эффективной деятельности сотрудников – вот что должно поистине «красной нитью» проходить через всю деятельность любого руководителя и системы управления в целом.

Есть только одно надежное основание реальной управленческой эффективности – способность руководства (системы управления) оценивать реально существующие процессы деятельности различных категорий сотрудников. Прорыв к реальному процессу управления, в обход анализа процессов деятельности нижестоящих исполнителей (рядовых работников), руководителей подчиненных подразделений невозможен. Такой стиль управления по праву можно назвать «аппаратным». Так, П. Друкер говорил о лени менеджеров изучать реальное положение дел в подчиненных подразделениях. В управленческой литературе нередко говорят об обслуживающей (консультативной функции, функции помощи и др.). Однако все это следствие реально действующей управленческой концепции руководителя, его должностной позиции и уровня его профессионально-интеллектуального развития. Формулировка предмета психологии управления – науки, находящейся на стыке двух самостоятельных наук: не существует какого-то одного ракурса анализа управления, к которому можно было бы присоединить собственно психологический анализ. Главное – функциональный анализ управления не является единственно возможным направлением анализа управления. Назовем ряд других направлений: процессуальный и структурный подход; стратегическое – тактическое и оперативное управление; управление низовым уровнем – средним и высшим; рефлексивное управление; самоорганизация и самоуправление; внутренний и внешний контур управления; отраслевое управление (тыловое управление, управление персоналом и др.); управление рисками; кризис-менеджмент; топ-менеджмент; управление в различных условиях, в том числе при чрезвычайных обстоятельствах и т. п.

---

<sup>1</sup> Друкер П. Практика менеджмента. С. 209.

Можно с уверенностью говорить, что этот набор всегда может быть расширен, каждый из выделенных ракурсов анализа имеет свои психологические характеристики, а эффективность реализации – свое психологическое обеспечение. Система управления реализует в теории и на практике технократическую стратегию, т. е. стратегию абсолютного игнорирования человеческой составляющей организации. Применительно к решаемой нами задаче определения предмета психологии управления, с учетом вышесказанного, это означает, что не имеет смысла выделять какой-либо один ракурс анализа управления, когда речь идет о научной отрасли, направлении психологических исследований управления можно так и обозначить – психологическое обеспечение управления. Но оно не исчерпывает всей полноты предмета психологии управления.

В 1987 году в Академии МВД СССР была сформулирована иная концепция связи управления и психологии, получившая название «концепция формирования, развития и рационального использования психологического потенциала (ресурсов) в управлении органами внутренних дел» (В. И. Черненилов). В отличие от ранее существовавшего подхода, согласно которому психология как наука должна была «обеспечивать» более эффективное выполнение системой управления поставленных перед ней задач, в этой концепции психологическая реальность (потенциал) выступила как особый объект управления с принципиально отличными по своей природе характеристиками. Причем на первых порах в этой концепции упор делался на связь между психологическими явлениями в коллективах сотрудников ОВД и эффективностью их деятельности. Для того чтобы иметь высокую эффективность оперативно-служебной деятельности, необходимо сначала сформировать соответствующие психологические ресурсы. Эффективная деятельность личного состава ОВД невозможна при отсутствии какого-либо управления их психологическими переменными. Должна быть система управления, ориентированная, прежде всего, на психологические переменные, имеющие непосредственное отношение к качеству выполняемой оперативно-служебной деятельности. Перед системой управления ставился дополнительный ряд задач – накопления и развития психологического потенциала сотрудников ОВД. В 1976 году в совместной работе В. Ф. Рубахина, А. Л. Журавлева и В. Г. Шорина были выделены двенадцать управленческих функций, которые они представили в виде двух классов: производственные и *социально-психологические*. Для нас особое значение имеет второй класс управленческих функций – социально-психоло-

гических. Основными психологическими задачами при этом выступили:

- снижение неудовлетворенности трудом, моральное и материальное стимулирование;
- регулирование межличностных отношений (разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности и др.);
- оказание помощи подчиненным в отстаивании их прав и интересов;
- управление текучестью кадров<sup>1</sup>.

Эти функции были определены в ходе интервью значительного количества руководителей и, насколько нам известно, не получили дальнейшего развития. Однако главный итог этого исследования чрезвычайно важен. В работе этих авторов впервые сформулирована идея необходимости управления социально-психологическими явлениями в коллективе. Причем эту необходимость отмечали в ходе интервью респонденты – руководители, осознающие важность управления социально-психологическими реалиями.

Психологическая реальность как целое (как «психологическая системность» по терминологии А. М. Столяренко) так и не получила статуса особого предмета управления. Важно выделить функцию и раскрыть ее составляющие.

Совокупность психологических целей, на которые направлялись усилия управления, традиционная система управленческих действий, пересматривалась. Во-первых, сложившиеся управленческие действия соотносились с поставленными психологическими целями и модифицировались. Во-вторых, появилась необходимость разработки новых видов управленческих действий, без которых психологические цели недостижимы. На основании анализа научных данных в России и за рубежом, были выделены следующие психологические факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность деятельности сотрудников ОВД: интеллектуальные, мотивационные, профессионально-психологические, психические состояния, социально-психологические (взаимодействие, взаимоотношения, коммуникации), юридико-психологические (психологические факторы, влияющие на состояние оперативной обстановки) и др.

Каждая из выделенных психологических составляющих, образующих механизм регуляции деятельности сотрудника ОВД, в свою очередь, рассматривается как: 1) психологический потенциал;

---

<sup>1</sup> Рубахин В.Ф., Журавлев А.Л., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.

2) актуализированная «здесь и сейчас» психология сотрудников, т. е. все то, что обычно называется как психические состояния. Из этого следует, что стратегическим направлением деятельности системы управления является формирование, рациональное использование и развитие психологического потенциала организации. Общий психологический потенциал организации не замыкается только внутриорганизационными рамками, но включает и составляющие внешней среды, способствующие выполнению поставленных перед организацией задач.

Таким образом, психология управления в системе МВД России, сохранив направление психологического насыщения отдельных управленческих функций, расширила предмет своих исследований до постановки самостоятельных целей, значение которых для управления определялось их ролью в деятельности сотрудников ОВД.

Психология сотрудников любой организации выполняет не только обслуживающую функцию, нашедшую свое отражение в самом понятии «обеспечение». Важно выделить четыре особенности психологической реальности в управлении ОВД:

1) психологическая реальность, как отмечалось выше, входит в процесс реализации любой управленческой функции или решаемых управленческих задач, что предъявляет к системе управления требования по учету соответствующих психологических закономерностей;

2) психологическая реальность выступает как психологический ресурс (потенциал) организации, оптимизация которого является особым классом управленческих задач, управлением психологическими ресурсами (потенциалом) организации, психологическим менеджментом (В. И. Черненилов) или психологической функцией управления (А. М. Столяренко);

3) психологическая реальность есть духовно-нравственное состояние организации, а не только пресловутый морально-психологический климат, становится одной из главных целей деятельности системы управления.

4) психологическая реальность внешней среды управления – духовный результат деятельности (ощущение и степень уверенности в безопасности для жизни и здоровья, уровень доверия к сотрудникам ОВД, их имидж и авторитет, уровень готовности оказывать

содействие сотрудникам ОВД в поддержании правопорядка, отношение к лицам, совершающим преступление, и др.)<sup>1</sup>.

Таким образом, психология управления как отрасль психологического знания, находящаяся на стыке двух самостоятельных и «равноправных» наук психологии и управления, изучает четыре основных блока вопросов: 1) оптимизацию выполнения системой управления основных направлений деятельности (управленческих функций) на основе психологических данных; 2) закономерности и технологии управления психологическими ресурсами (потенциалом) организации как важнейшим средством выполнения миссии организации; 3) духовно-психологические проблемы взаимовлияния политик и стратегий управления организацией и состояния общечеловеческих ценностей сотрудников; 4) нравственно-психологический результат выполнения МВД своей миссии как общественного института, степень удовлетворенности населения деятельностью, ощущение безопасности жизнедеятельности, отношение к преступникам и преступлениям. Психология управления есть отрасль психологической науки, раскрывающая управлению психологическую реальность человека, которой управление должно соответствовать, опираться при решении задач и развивать в соответствии со своей миссией в обществе.

В более академическом виде предметом психологии управления являются психологические явления и закономерности воздействия органа управления (личность, группа) на деятельность организации для достижения поставленных перед ней целей. Понятно, что эти цели не могут быть замкнуты внутри самой организации, но как ожидаемый от нее продукт деятельности во внешней среде. Предметом же деятельности органа управления является деятельность всей организации, включая функционирование органов управления, т. е. предметом психологии управления являются психологические закономерности деятельности по управлению организацией.

Сегодня в психологии менеджмента четко просматриваются два течения: организационно-индустриальное и клинически-консультативное. Первое делает упор на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов и широко исполь-

---

<sup>1</sup> Необходимость учета этой стороны проблемы отмечает А. М. Столяренко: « Правоохранительные органы – это особые «производственные организации», «изготавливающие» продукт духовного человеческого потребления, находящий отклик и воплощение в правовой психологии людей, их социально-правовой удовлетворенности, вере в справедливость общества, чувстве защищенности и гармонии своих интересов и интересов общества». В: Прикладная юридическая психология: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко. М., 2001. С. 184.

зуется при планировании широкомасштабной кадровой стратегии. Второе специализируется на работе с конкретными личностями, что делает его особенно эффективным при индивидуальном подборе служащих»<sup>1</sup>. И далее: «Оба направления, разумеется, неразрывно связаны и составляют единую науку. Ни один серьезный психолог не станет недооценивать то колоссальное влияние (как позитивное, так и негативное), которое способна оказывать на общий настрой коллектива отдельно взятая личность. В свою очередь, самый ярый поклонник индивидуального подхода не может не признать, что правильная организация труда, разумно сочетающая свободу субъекта с необходимостью коллектива, является ключом к формированию здорового психологического климата»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. М., 1990. С. 12.

<sup>2</sup> *Тобиас Л.*, цит. ист. С. 13.

### 1.3. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел

Анализ профессиональной деятельности руководителей органов внутренних дел показывает, что центральное место в управлении занимает непосредственная работа с личным составом в повседневном взаимоотношении и взаимодействии. Хронометраж рабочего дня руководителей органов внутренних дел показывает, что значительная доля фонда служебного времени расходуется на работу с сотрудниками<sup>1</sup>.

Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель обращается к различным категориям должностных лиц, руководителям различного ранга, сотрудникам. У руководителей существует множество внешних функций, в том числе взаимодействие с другими службами, правоохранительными органами, фондами, общественными организациями, государственными и политическими деятелями. Анализ показывает, что все действия по исполнению этих функций характеризуются высоким разнообразием, сопровождаются множеством деловых и межличностных контактов с людьми как внутри, так и вне организационной системы, характеризуются быстрой сменой событий, многообразием выполняемых действий.

Акцент на психологические аспекты управленческой деятельности позволяет подойти к пониманию управления как сложного механизма психологического взаимодействия между людьми. В системе МВД России все более проясняется понимание того, что только знание и учет в служебной деятельности особенностей психологии общения, индивидуально-психологических характеристик сотрудников, психотехник и приемов воздействия на людей создают условия для рационального и эффективного управления<sup>2</sup>.

Общая задача руководителей ОВД заключается в создании таких условий деятельности, при которых каждый член коллектива имеет возможность наращивать свой личностный и профессиональный потенциал, важной особенностью которого является устойчивость к неблагоприятным факторам, нередко носящим стрессовый, а иногда и экстремальный характер.

---

<sup>1</sup> Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел. учеб.-методическое пособие. М.: ЦОКР МВД России, 2006.

<sup>2</sup> Психологическое обеспечение формирования и развития культуры общения и коммуникативной компетентности у сотрудников органов внутренних дел: учеб.-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ЦОКР МВД России. 2007.



Действительно, все управленческие и иные действия руководителя должны основываться на хорошем знании подчиненных, умения поставить себя на их место, способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, осознании необходимости совершать те или иные поступки.

В обеспечении управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел, безусловно, огромную роль играет психологическая служба системы МВД России. Необходимость психологического обеспечения управления оперативно-служебной деятельностью сотрудников органов внутренних дел продиктована сложностью решаемых личным составом задач, физическими и психологическими нагрузками, признанием особой значимости и важности правовых, нравственных основ в работе<sup>1</sup>.

Психологической службой пройден этап становления, и она сумела подтвердить свою значимость и необходимость, внося заметный вклад в совершенствование работы с кадрами, управление органами внутренних дел, повышение эффективности выполнения оперативно-служебных задач<sup>2</sup>.

Психологическая служба начала формироваться с 1974 года созданием подразделений профессионально-психологического обследования кандидатов при приеме на службу в органы внутренних дел в структуре Медицинского управления МВД СССР. В 1982 году при нем было образовано научно-исследовательское подразделение – Центральная научно-исследовательская психофизиологическая лаборатория – ЦНИПФЛ МВД СССР, просуществовавшее до 1994 года. С 1993 года начали вводиться должности психологов в городских, районных органах, транспортных, специальных и строевых подразделениях милиции, затем – в аппаратах МВД, ГУВД, УВД, УВДТ, ОВДРО. В 1999 году в структуре Главного управления кадров МВД России был создан самостоятельный отдел организации психологического обеспечения. С этого периода формируется профессиональное кадровое ядро психологической службы, продолжает развиваться система подготовки, переподготовки и повышения квалификации психологов, руководителей подразделений психологического обеспечения.

---

<sup>1</sup> *Марьин М. И., Касперович Ю. Г.* Психологическая служба МВД России, ее задачи и результаты деятельности. Материалы выступлений участников семинаров-совещаний руководителей кадровых, воспитательных аппаратов и подразделений психологического обеспечения. М.: ГУК МВД России. 2003. С. 36.

<sup>2</sup> Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: методическое пособие. М., 2003.

Объектами психологической работы являются отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы. Предметом психологической работы в ОВД является комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологический климат в служебных коллективах.

Главным подразделением, осуществляющим организационно-методическое руководство и координацию морально-психологического обеспечения в системе МВД России, является Департамент государственной службы и кадров МВД России.

Наряду с воспитательной, социальной, культурно-просветительской и другими формами работы, психологическая работа превращает на практике систему морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности. Психологическая работа – вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой деятельность, направленную на формирование у сотрудников профессионально значимых психологических качеств личности, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению оперативно-служебных задач.

В целях повышения эффективности оперативно-служебной деятельности и совершенствования организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 утверждено Положение об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации.

Согласно приказу психологическая работа в органах внутренних дел Российской Федерации проводится:

1. В подразделениях центрального аппарата МВД России, оперативных бюро МВД России, центрах специального назначения МВД России, а также в иных организациях и подразделениях, созданных для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации, дислоцированных в г. Москве (за исключением подчиненных территориальным органам МВД России), – психологами подразделений по работе с личным составом, должностными лицами, имеющими высшее (послевузовское) психологическое (по специальностям «Психология», «Психология служебной деятельности», «Клиническая психология») или медицинское (по специальности «Психиатрия») образование, на которых в установленном порядке возложены обязанности проведения психологической работы, а в случае их отсутствия – психологами, определенными Департаментом государственной службы и кадров МВД России.

2. В территориальных органах МВД России на окружном, региональном (включая подчиненные организации) и районном уровнях, линейных управлениях МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, образовательных, научно-исследовательских, медико-санитарных и санаторно-курортных организациях системы МВД России, окружных управлениях материально-технического снабжения системы МВД России, а также в иных организациях и подразделениях, которые созданы для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел (за исключением дислоцированных в г. Москве), – психологами названных подразделений, а в случае их отсутствия – определенными ДГСК МВД России психологами территориальных органов МВД России на региональном уровне, образовательных организаций МВД России по месту их дислокации.

3. В подразделениях, указанных в подпунктах 1 и 2 настоящего перечня, с сотрудниками, назначаемыми на должности Президентом Российской Федерации, Министром внутренних дел Российской Федерации, заместителями Министра внутренних дел Российской Федерации, – психологами, определенными ДГСК МВД России.

Для осуществления профессиональной деятельности психологам выделяются служебные помещения, оснащенные необходимой мебелью, средствами связи и оргтехникой, кабинеты психологической регуляции, а также учебно-методические пособия, психологические тесты и методики, психодиагностические и психокоррекционные приборы.

Психологическую работу обязаны организовывать руководитель, заместитель руководителя по работе с личным составом, а при его отсутствии – должностное лицо, на которое возложены обязанности организации морально-психологического обеспечения.

Ответственность за организацию психологической работы несут руководители (начальники), заместители (помощники) руководителей (начальников) по работе с личным составом органов, организаций, подразделений МВД России<sup>1</sup>.

В данном приказе определены функции психолога подразделения по работе с личным составом, его полномочия и направления деятельности.

---

<sup>1</sup> Пп. 3, 4 приказа МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа: // <http://base.garant.ru/70675376/>, свободный (дата обращения 19.03.2017).

Психолог органов внутренних дел Российской Федерации выполняет следующие функции.

1. Проводит в установленном порядке психологические обследования, специальные психофизиологические исследования с применением полиграфа, направленные на изучение, анализ и оценку индивидуально-психологических особенностей личности кандидатов на службу в органы внутренних дел, стажеров, сотрудников, перемещаемых по службе на другие должности в системе МВД России.

2. Осуществляет изучение, анализ и оценку социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава, проводит по мере необходимости (но не реже одного раза в год) социально-психологические исследования и индивидуальные психологические обследования.

3. Оказывает психологическую помощь сотрудникам, впервые принятым на службу в органы внутренних дел, а также окончившим образовательные организации высшего образования МВД России по очной форме обучения, в процессе их социально-психологической адаптации к условиям оперативно-служебной деятельности.

4. Разрабатывает предложения (рекомендации) для руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России по:

4.1. Отбору и назначению на должности сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей личности и групповой совместимости.

4.2. Психологическим аспектам организации и проведения мероприятий морально-психологического обеспечения.

4.3. Формированию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, совершенствованию стиля и методов управления сотрудниками.

4.4. Минимизации последствий чрезвычайных происшествий и их профилактике.

4.5. Оптимизации оперативно-служебной деятельности сотрудников.

5. Проводит занятия по психологической тематике в системе морально-психологической подготовки личного состава, в том числе по повышению психолого-педагогической компетентности руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России, развитию коммуникативной компетентности сотрудников и владению приемами само- и взаимопомощи с целью регуляции психического состояния.

6. Участвует в работе по организации морально-психологического обеспечения личного состава, командированного в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях,

оказывает психологическую помощь сотрудникам после выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением оружия.

7. Осуществляет мероприятия психологической работы, направленные на выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, профилактику суицидальных происшествий и предупреждение профессиональной деформации личности, принимает участие в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения со всеми категориями сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании.

8. Проводит мероприятия психологической коррекции с сотрудниками, имеющими признаки нарушений психической адаптации или переутомления, психологическую реабилитацию указанных сотрудников, консультирует их по вопросам учета психологических аспектов при регулировании семейно-бытовых отношений, профилактики, разрешения и минимизации последствий межличностных конфликтов.

9. Консультирует сотрудников по вопросам:

9.1. Учета психологических аспектов, возникающих при выполнении оперативно-служебных задач, составления психологических портретов лиц, подозреваемых в совершении преступлений.

9.2. Изучения (прогнозирования) социально-психологических процессов при охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности в период подготовки и проведения крупных публичных и массовых мероприятий, определения по внешним признакам граждан, имеющих противоправные намерения.

9.3. Выработки стратегии и тактики ведения переговоров, в том числе при освобождении заложников.

10. Обеспечивает функционирование кабинета психологической регуляции в соответствующем органе, организации, подразделении МВД России.

Психологу в целях осуществления возложенных на него функций предоставлены следующие полномочия:

1. В установленном порядке знакомиться с личными делами сотрудников, ходатайствовать перед руководителем (начальником) органа, организации, подразделения МВД России о предоставлении документов, справочных и других материалов, необходимых для проведения мероприятий психологической работы, использовать имеющиеся базы данных.

2. Представлять предложения по совершенствованию организации психологической работы с сотрудниками органов, организаций,

подразделений МВД России, в том числе материально-технического и научно-методического обеспечения данной сферы деятельности, а также иные предложения (рекомендации).

3. Осуществлять взаимодействие с психологами других органов, организаций, подразделений МВД России, представителями подразделений психологической работы органов государственной власти и общественных объединений по вопросам профессиональной деятельности.

4. Принимать в установленном порядке участие в проведении проверок организации морально-психологического обеспечения в органах, организациях, подразделениях МВД России при инспектировании, контрольных и целевых проверках.

5. Принимать участие в работе научно-практических конференций и семинаров, тематика которых связана с совершенствованием психологической работы.

6. Осуществлять иные полномочия в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России.

В настоящее время психологическая работа в ОВД охватывает все этапы прохождения службы, начиная с момента поступления кандидата на службу, вхождения в должность, адаптации к профессии и сопровождения профессиональной деятельности сотрудника в течение всего периода службы в органах внутренних дел, включая его психологическую подготовку к увольнению по достижении предельного возраста.

В первоочередном порядке психологическая работа проводится с:

1. Кандидатами на службу в органы внутренних дел.
2. Сотрудниками, планируемыми к включению в кадровые резервы.
3. Сотрудниками, командируемыми в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях.
4. Сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании, при организации индивидуальной воспитательной работы.
5. Сотрудниками, которым выдаются табельное боевое ручное стрелковое оружие, боеприпасы и специальные средства на постоянное хранение и ношение.

По содержанию деятельность психолога соответствует обслуживаемым направлениям, реализуясь в консультационных, аналитико-психологических, диагностических и познавательно-прогностических психотехнологиях. Так, в рамках криминальной психо-

логии изучаются особенности личности преступника и преступного поведения, определяются психологические причины отклоняющегося поведения, разрабатываются психологические рекомендации по предупреждению правонарушений.

При сопровождении судебно-следственных действий по сбору доказательств в уголовном или гражданском процессе формируются предложения по психологически эффективной тактике проведения различных процессуальных действий (осмотра места происшествия, допроса, выемки, опознания, очной ставки и др.). Широко применяются как традиционные методы психологии (судебно-психологическая экспертиза, психологический анализ), так и сравнительно новые, например «следственный» гипноз, психолого-почерковедческая и психолингвистическая экспертизы. Важное направление составляют психологическая диагностика ложных показаний и борьба с лжесвидетельством, установление скрываемой информации.

Психологическое сопровождение оперативно-разыскной деятельности охватывает психологические закономерности раскрытия преступлений, поиска виновных лиц и их оперативного задержания. Помимо применения традиционных психологических методов и техник (наблюдение, анализ продуктов деятельности и независимых характеристик, психолого-биографический метод), оказывается психологическая поддержка сотрудникам правоохранительных органов в установлении психологического контакта с криминальными элементами, получении оперативной информации, реализации психотехник влияния, вербовке и внедрении, разобщении преступной группы, дезинформации.

В сфере психологического сопровождения основных направлений служебной деятельности психологами реализуются также функции психологической поддержки деятельности в экстремальных условиях, переговорной деятельности в ситуациях захвата заложников и угрозы совершения террористических актов<sup>1</sup>.

Психологическая работа организована и осуществляется на различных уровнях:

Индивидуально-психологическом, где определяется развитие основных психологических качеств сотрудников (интеллектуально-познавательной, мотивационные, эмоциональные и т. п.).

---

<sup>1</sup> *Марьин М. И., Петров В. Е., Кузнецова О. В.* Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учеб. пособие. М.: Академия управления МВД России, 2012. С. 58–59.

Личностном, учитывающем индивидуально-психологические особенности сотрудников при реализации основных форм психологической работы.

Микрогрупповом и социальном, при реализации адаптационного процесса, организации взаимодействия развивающегося субъекта как целостной системы с другими субъектами и их объединениями, профилактики конфликтного поведения в служебных коллективах<sup>1</sup>.

К числу проблем, решение которых обеспечивается психологической работой, в первую очередь, необходимо отнести следующие<sup>2</sup>:

1. Личностные – проблемы, затрудняющие личностное развитие сотрудников, их нравственное и психологическое здоровье, самочувствие и потенциальные профессиональные возможности. Это, прежде всего, трудности социально-психологической адаптации сотрудников к условиям служебной деятельности. Их проявления находят свое выражение в форме конфликтов с окружающими, различных формах девиантного поведения, а в содержательном отношении переживаются как чувство тревоги, растерянности, безысходности и т. п.

2. Коллективно-групповые – проблемы, ухудшающие социально-психологический климат служебного коллектива. К их числу относятся различные виды нарушений и деформаций внутриколлективных связей (моральных, деловых, личных), распад позитивных ценностей коллектива, разобщенность курсантов, слушателей, сотрудников и работников, выражающаяся в профессиональных и бытовых конфликтах, различные формы психологической несовместимости, существование микрогрупп, характеризующихся негативным устойчивым стремлением к выбору ложных асоциальных целей, ориентиров, и т. д.

3. Деятельностные – проблемы, присущие неадекватному выполнению служебной деятельности из-за несоответствия индивидуально-личностных особенностей сотрудников объективным требованиям профессиональной деятельности.

Проявление данных проблем находит свое выражение в снижении эффективности служебной деятельности, нравственных барьер-

---

<sup>1</sup> Ульянина О. А. Психологические подходы к реализации компетентностной модели подготовки специалистов в образовательных организациях высшего профессионального образования МВД России: монография / О. А. Ульянина. Омск, 2017. С. 146.

<sup>2</sup> Марьин М. И., Петров В. Е., Ульянина О. А. Особенности психологического обеспечения в подготовке специалистов в образовательных организациях МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2016. №1(37). С. 85–90.



ров при возникновении ситуаций, при которых на первый план выступает «конфликт интересов»<sup>1</sup>.

К основным группам критериев оценки успешности психологической работы относятся<sup>2</sup>:

1. Практико-результативные критерии. Определяют действенность психологической работы в плане установления реального влияния субъектов на личность курсанта, слушателя и сотрудника, вследствие чего в обучении, служебной деятельности и, что особенно важно, в поведении происходят конкретные позитивные изменения, характеризующиеся совершенствованием объективных показателей.

2. Оптимально-деятельностные критерии. Оценивают соответствие целей, задач, содержания, принципов, форм и средств психологической работы требованиям учебной и служебной деятельности, индивидуально-психологическим особенностям личности, социально-психологическим характеристикам учебных групп и служебных коллективов.

3. Реализационно-целевые критерии. Определяют готовность субъектов психологической работы к успешному решению профессиональных задач, использованию конкретных путей повышения эффективности учебно-воспитательного процесса и служебной деятельности.

Следует отметить, что при всей своей определенности предлагаемые показатели организации психологической работы не исчерпывают возможности критериальной системы, дополнением может служить еще ряд формализуемых объективных характеристик.

Результативность психологической работы с личным составом может оцениваться также рядом следующих объективных показателей.

1. Успешность работы с отдельным сотрудником отношение к выполнению служебных обязанностей; исполнительность; дисциплинированность и способность к проявлению инициативы; способность управлять собой в штатных и экстремальных условиях; готовность к риску; адекватная реакция на новые события и факторы; проявление воли при выполнении служебных обязанностей в критических ситуациях; состояние психического здоровья.

---

<sup>1</sup> Бархаев Б. П. Психология и педагогика профессиональной деятельности офицера. М., 2007.

<sup>2</sup> Вахлина В. В., Мальцева Т. В., Ульянина О. А. Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: учеб. пособие. М.: Академия управления МВД России. М., 2018.

2. Успешность работы со служебным коллективом оценивается через: состояние служебной дисциплины; результаты профессиональной психологической подготовки, служебной деятельности; степень сплоченности коллектива, отсутствие межличностных конфликтов; уровень доверия к руководителям; психологическая совместимость личного состава; состояние взаимовыручки и взаимозаменяемости личного состава; отношения между различными категориями личного состава; наличие или отсутствие неформальных лидеров; наличие микрогрупп и характер их деятельности.

Приведенная система индикаторов может быть положена в основу исследования эффективности организации психологической работы с последующим построением перспективной модели развития подразделений психологической работы. Кроме того, объективная оценка результатов психологической работы позволит должностным лицам оперативно вносить соответствующие коррективы в данный процесс, придать ему управляемый характер.

Сотрудники, нуждающиеся в повышенном психолого-педагогическом внимании, представляют собой категорию лиц, у которых личностные и функциональные особенности определяют повышенную вероятность возникновения состояний дезадаптации, способствующих развитию нервно-психических и психосоматических заболеваний, асоциального (делинквентного) поведения, аутоагрессии, приводящих к снижению эффективности и надежности профессиональной деятельности<sup>1</sup>.

Психологическое обеспечение в органах внутренних дел осуществляется в соответствии с определенными принципами, а именно:

- 1) системный и комплексный подход, опора на использование достижений современной психологии и психологической практики;
- 2) совершенствование научно-методического обеспечения, разработка и внедрение в психологическую работу современных инновационных психологических технологий;
- 3) непрерывность психологической работы, доступность для личного состава мероприятий по психологическому обеспечению;
- 4) соблюдение профессиональной этики в психологической работе;
- 5) опора на духовно-нравственные и культурные ценности личности, ее активность;

---

<sup>1</sup> Приложение к письму ДГСК МВД России от 30 сентября 2015 г. № 21/7/10458 «Методические рекомендации по организации работы с сотрудниками органов внутренних дел, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании».

б) участие в проведении психологической работы множества субъектов, ее многогранность.

На протяжении многих лет определение профессиональной психологической пригодности лиц, принимаемых на службу в органы внутренних дел, прогнозирование их психологической готовности к выполнению профессиональных задач позволяет руководителю принимать психологически грамотное управленческое решение по кандидату на должность, организации психологического сопровождения адаптации к условиям профессиональной деятельности и служебному коллективу<sup>1</sup>.

Из опыта работы известно, что в тех подразделениях, где предварительная психодиагностическая работа с кандидатами на службу организована слабо, большее количество уволенных по отрицательным мотивам, на первом году службы, а также ниже уровень соблюдения законности, чаще происходят чрезвычайные происшествия.

Организация мероприятий по психологической реабилитации и восстановлению профессиональной работоспособности сотрудников являются неотъемлемой частью организационной работы руководителя<sup>2</sup>. Это обусловлено тем, что служба в органах внутренних дел требует от сотрудников значительного напряжения и полной самоотдачи, связана с необходимостью постоянно противостоять преступности, имеющей самые разные, часто изощренные формы проявления.

Выполнение оперативно-служебных задач в условиях, сопряженных с риском для жизни и здоровья, вызывает у значительного числа сотрудников развитие состояния психической дезадаптации, приводит к социально-психологическим нарушениям жизнедеятельности, неблагоприятным изменениям личности, которые в дальнейшем отрицательно сказываются на состоянии здоровья,

---

<sup>1</sup> Методические указания «Организация профессионального психологического отбора в органах внутренних дел и внутренних войсках МВД России», ГУК и КП МВД России и МУ МВД России, 1999.

<sup>2</sup> Об утверждении комплексной Программы медико-психологического обеспечения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации и военнослужащих внутренних войск Министерства внутренних дел Российской Федерации, выполняющих задачи на территории Северо-Кавказского региона: приказ МВД России от 30 апреля 2004 г. № 273 // СПС «КонсультантПлюс»; *Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Егоров К. А.* Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: Методическое пособие / под общей редакцией В. Л. Кубышко. – М.: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006.

служебных взаимоотношениях, в семейно-бытовой сфере личного состава, увеличивают риск самоубийств.

По многолетнему опыту работы специалистов установлено, что чем больше сотрудников охвачено реабилитационными мероприятиями, тем ниже показатели их увольнений по отрицательным мотивам, нарушений дисциплины и законности, конфликтных ситуаций, семейных проблем, меньше число чрезвычайных происшествий среди личного состава органов внутренних дел.

В органах внутренних дел профилактическая работа предусматривает мероприятия по снижению негативных психологических последствий деятельности сотрудников в экстремальных условиях. Она заключается в активном выявлении признаков психической дезадаптации или начальных проявлений нервно-психической неустойчивости, различных функциональных нарушений, в том числе острых стрессовых и посттравматических стрессовых расстройств у личного состава.

Опыт реабилитационной работы показывает, что вмешательство в ход кризисной ситуации, возникшей у человека, во многих случаях позволяет не только купировать ее и предотвращать возникновение необратимых последствий, но и расширить исходный диапазон адаптивных возможностей личности<sup>1</sup>.

Среди направлений работы с личным составом важное место занимает оценка персонала для аттестации и принятия решения о зачислении в резерв руководящих кадров, назначении на вышестоящую должность. Оценка персонала – это фактор планирования служебной карьеры, прогнозирования кадровой ситуации в конкретном органе или подразделении, обеспечения профессионального развития кадров. Она выполняет функции мотивирования служебной деятельности, коррекции поведения и отрицательных проявлений характера сотрудника, стимулирования его личностного и профессионального саморазвития<sup>2</sup>.

Формирование резерва на выдвижение предполагает оценку личностных качеств сотрудника и определение степени их соот-

---

<sup>1</sup> Вахшина В. В., Калишченко И. А., Костина Л. Н., Марьин М. И. Особенности реализации ситуационного подхода в профессиональной подготовке и повышении квалификации психологов органов внутренних дел // Психология обучения. – 2018. – № 8. С. 5–18

<sup>2</sup> Марьин М. И., Поздняков В. М., Котенёв И. О., Петров В. Е. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: Учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006; *Портягина Н. Ю.* Психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение в органах внутренних дел: автореф. канд. психол. наук. М. 2006.

ветствия требованиям планируемой деятельности; оценку знаний и умений работников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, несоответствующих существующим требованиям, но поддающихся формированию и развитию.

Работа по психологическому обеспечению работы с резервом кадров на выдвижение должна быть направлена на формирование потребности в психологических знаниях у сотрудников, состоящих в резерве, умения применять сведения, полученные с помощью психологических методов исследования по назначению, желания использовать их для повышения уровня своей психологической подготовки.

С развитием психологической службы значимая роль в работе с кадровым резервом отводится именно ей, социальный заказ на ее деятельность активно формируется в широком диапазоне кадровых решений. Психологическое обеспечение работы с управленческим резервом предусматривает проведение системы взаимосвязанных и непрерывных мероприятий, которые осуществляет психологическая служба. Организация психологического обеспечения работы с управленческим резервом разделяется на следующие этапы:

1. Выявление сотрудников, способных и перспективных применительно к управленческой деятельности.
2. Оценка степени психологической готовности будущего руководителя к управленческой деятельности (этап диагностики).
3. Обучение и психологическая подготовка перспективных сотрудников в резерве управленческих кадров непосредственно на должности руководителей (этап психологической подготовки).
4. Период адаптации и освоения вновь назначенным руководителем порученного участка служебной деятельности (этап вхождения в должность).

Таким образом, можно сказать, что психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение – это целенаправленная деятельность психологов органов внутренних дел, включающая следующие элементы: первичный отбор управленческого резерва; выявление готовности к управленческой деятельности; психологическая подготовка управленческого резерва; оказание психологической помощи при вступлении в новую должность. Помощь и индивидуальные консультации психолога на всех этих взаимосвязанных этапах необходима. Главная идея состоит в переходе от психологических исследований и контроля будущего руководителя к продук-

тивному психологическому воздействию на него, которое осуществляется в рамках индивидуальных консультаций, развивающего консультирования, групповых занятий и тренингов.

За годы существования в органах внутренних дел подразделений психологической работы накоплен ценный опыт в работе с личным составом, являющийся по своей сути уникальным и высоко востребованным. Широкий спектр задач, функций и направлений психологической работы обуславливает необходимость интеграции психопрактики, ее институциональных, методолого-концептуальных и содержательно-технологических основ в единую систему морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности в МВД России.

Психологам предстоит выполнять целый комплекс задач, связанных с обеспечением подбора, расстановки и развития кадров ОВД, отвечающих современным требованиям правоохранительной службы; с обеспечением устойчивого и надежного функционирования каждого сотрудника и подразделения; с укреплением доверия населения.

Трудно переоценить роль психологического сопровождения управленческой деятельности руководящего состава всех звеньев в создании условий для профессионального и личностного роста руководителя, способного решать задачи за счет умелого использования рекомендаций психолога, повышения психолого-педагогической культуры, развития социально-психологической компетентности на основе использования современных достижений психологической науки в области деловых игр и управленческих тренингов.

Сохраняет свою актуальность направление психологического сопровождения всех этапов прохождения службы сотрудниками ОВД, внедрение в практику кадровой работы современных психологических технологий, обеспечивающих выявление мотивов службы в органах внутренних дел, которые исключили бы поступление на службу лиц с корыстной мотивацией. На первый план выдвигается ранняя диагностика и профилактика девиантных, прежде всего, деструктивных форм поведения среди личного состава; активное использование психологических средств и методов в процессе воспитательной работы с личным составом, признание приоритетности задачи психологического обеспечения предупреждения нарушений сотрудниками служебной дисциплины и законности.

В деятельности психологов краеугольной должна стать работа по социально-психологической и профессиональной адаптации вновь принятых на службу сотрудников, относящихся к группе повышенного психолого-педагогического внимания, а также

выпускников образовательных учреждений МВД России к требованиям службы и профессиональному коллективу, предупреждению личностно-профессиональной деформации, профессиональному саморазвитию и укреплению профессиональной мотивации к службе в ОВД.

Совершенствование системы психологического обеспечения деятельности личного состава должно способствовать росту взаимопонимания, согласованности представлений, интересов и действий различных направлений профессиональной деятельности. Психолог должен стать не просто субъектом комплексной психологической работы, но и ее связующим звеном, гуманистическим началом, генератором новых идей и подходов в этой работе, а руководитель – умелым организатором не только оперативно-служебной деятельности, но и образцом высокой психолого-педагогической культуры для подчиненных.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается системность психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел?

2. Каковы объективные предпосылки возникновения психологической службы, ее место и роль в повышении эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел?

3. Каковы требования этического кодекса психологов и принципы психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел?

4. Как организовано психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение, какие задачи ставятся перед психологом при назначениях сотрудников на вышестоящие должности?

## Раздел 2. Психология субъектов управления

### 2.1. Ценностно-целевая ориентация управления

Эффективность руководства во многом достигается такой организацией управления, при которой у сотрудников формируется приверженность своей организации, ее базовым принципам, ценностям и целям. Заинтересованное, деятельное участие в реализации конкретных задач возможно при четком понимании каждым сотрудником того, что называется «миссией организации».

Органы внутренних дел призваны отстаивать и оберегать такие ключевые общественные ценности, как закон, порядок, собственность, достоинство личности, ее основные права и свободы, гарантированные Конституцией Российской Федерации. Эффективная реализация правоохранительных функций во многом определяется тем, насколько внутренняя система ценностей каждого сотрудника включает в себя эти общественные ценности и идеалы, соответствует им. Задача руководителя в сфере воспитания подчиненных и состоит в том, чтобы индивидуальные цели и ценности сотрудников не только не противоречили этим базовым общественным ценностям, но и были направлены на их эффективную реализацию в повседневной деятельности.

Средством для достижения этой цели служит создание необходимых условий для формирования у подчиненных соответствующих ценностных ориентаций с использованием как «рычагов» должностной власти (принуждения), так и тех возможностей, которые содержит организационная культура конкретного подразделения и в целом системы органов внутренних дел, а также широкого арсенала средств психолого-педагогического воздействия, в том числе личного примера.

В течение последних лет Министерством внутренних дел был принят ряд документов, в которых раскрывается система взглядов и ценностных ориентиров<sup>1</sup>, консолидирующая личный состав органов и подразделений внутренних дел<sup>2</sup>. Определены четкие критерии оценки деятельности ОВД по основным направлениям, созданы

---

<sup>1</sup> Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 10 августа 2012 г. № 777 // СПС «Консультант Плюс».

<sup>2</sup> О мерах по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: Директива МВД России.



действенные механизмы контроля «должного поведения», определены его границы и ответственность должностных лиц за организацию работы с подчиненными. Признано, что работа с личным составом – один из ведущих компонентов управленческой деятельности руководителя любого должностного уровня.

Ценности являются ядром любой организационной культуры, и от того, насколько четко они сформулированы, соответствуют современным общим демократическим тенденциям общественного развития, разделяются ли членами организации и поддерживают достижение организационных целей, напрямую зависит не только организационная эффективность, но и сама устойчивость организации. Между тем недостаточная профессиональная подготовленность, консервативная система взглядов и приверженность части руководителей раз и навсегда усвоенным стереотипам нередко формируют типы управленческой культуры, не отвечающие современным задачам. Преобладающими остаются выраженный авторитаризм, излишний бюрократизм с его строгой иерархией и мелочной регламентацией исполнительской деятельности, ориентация исключительно «на задачи», требующая от сотрудников сверхмобилизации при игнорировании иных организационных целей (таких, как инновационное развитие, развитие персонала).

Организационные ценности и нормы не задаются автоматически, они порождаются в процессе совместной деятельности, причем ведущую роль здесь играет именно управленческий «слой» организации, ее руководители. Ценностное измерение управленческой деятельности отражается в постановке целей, выступающих в качестве ближайших, среднесрочных и долгосрочных ориентиров служебной активности членов коллектива.

От руководителя всегда ожидают, во-первых, наличия собственного представления о цели как ясного описания того направления, в котором движется организация. Цель должна быть не просто вдохновляющей, но также желательной и достижимой. Во-вторых, руководитель ставит цели исходя не столько из имеющих место фактических обстоятельств, сколько из предвидения стратегических возможностей, «мысленного образа,...отражающего в высшей степени желательное будущее состояние организации»<sup>1</sup>. В-третьих, руководитель должен не просто сам видеть цель как именно такое будущее, но и уметь передать свое представление о ней своим подчиненным, используя для этого разнообразные средства психологического воз-

---

<sup>1</sup> Психология современного лидерства: американские исследования / ред.-составители Дж. П. Канджеми и К. Дж. Ковальски. М., 2007. С.151.

действия, важнейшими из которых являются речь и навыки эффективного общения. Наконец, в-четвертых, и это касается такой важной характеристики группы, как атмосфера доверия, от руководителя ожидается соответствие того, что они обещают, тому, что они делают. Иначе говоря, то, насколько руководитель привержен цели, проявляется в его конкретных действиях по ее достижению, оцениваемых сотрудниками.

Организация управления посредством постановки целей учитывает основные положения современных мотивационных теорий, согласно которым организационное поведение мотивируется интернализацией (принятием, усвоением) целей. Согласно проведенным исследованиям, цель начинает выступать источником воодушевления, когда становится ясной, убедительной и привлекательной, когда окружающие понимают и разделяют ее. М. Аптер (1982) ввел разграничение *телических*<sup>1</sup> и *парателических* психических состояний человека. Для *телического* состояния характерным является то, что человек, занятый каким-либо делом, ориентируется на некую существенную цель, достижение которой выступает смыслообразующим стержнем его деятельности. Осознание цели как *еще не достигнутого результата* мотивирует человека на продолжение усилий, на их постоянное возобновление, достижение же цели означает завершение деятельности.

Для *парателического* состояния свойственна ориентация не на результат, а на сам процесс деятельности, на какие-то ее аспекты и связанные с ними ощущения, как правило, позитивные. Ребенок, занятый игрой, пребывает в парателическом состоянии, точно так же, как и зритель, созерцающий художественное произведение. Если для телической активности характерна направленность вовне, на производство значимых изменений в окружающей среде, на созидание, то парателическая активность связана прежде всего с внутренними изменениями самого человека, его психических функций и состояний. Еще одним ярким примером парателического типа активности является учеба. Решение учебных задач, ситуаций и вводных выступает как подготовка к реальной деятельности, формирует готовность к самостоятельному решению широкого круга жизненных и профессиональных проблем.

Традиционный менеджмент был ориентирован преимущественно на актуализацию у персонала телических состояний, современные же подходы все большее внимание уделяют парателическим аспектам организационного поведения, делая их объектом

---

<sup>1</sup> От греч. «telos» – цель.

управленческих воздействий. Об этом свидетельствует все возрастающая доля и значение внутрифирменного обучения, корпоративных мероприятий, тренингов, проводимых как в рабочее время, так и в часы досуга. Полагают, что они способствуют не просто сплочению коллектива, но формируют его «моральный дух» как единство ценностей, норм и образцов поведения.

Постановка целей – не только ключевой момент организации управления, но и важное средство мобилизации членов коллектива, мотивирования подчиненных. Считается, что основоположником целевого управления был Ф.Тейлор, в 50-х годах XX века ряд положений теории управления с помощью целей были выдвинуты П. Друкером и Д. МакГрегором. Однако базисная модель постановки целей была разработана лишь к 1968 году Эдвином Локом и представлена в его статье «О теории мотивирования и стимулирования целями» (E. A. Locke, 1968)<sup>1</sup>. Основной постулат его теории заключается в простую мысль: поведение человека определяется теми целями, которые он сознательно ставит перед собой.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы зависит от 4-х характеристик целей: *сложности, специфичности, приемлемости и приверженности*. Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Под *сложностью* понимается уровень профессионализма, необходимый для достижения цели, а также требуемый уровень исполнения. Сложные цели ведут к более высоким результатам, поэтому необходимо постоянно повышать цели. При этом сложные цели должны быть реалистичными, т.е. достижимыми. Уровень исполнения напрямую связан с общественной значимостью достигнутого результата, а также степенью субъективной удовлетворенности от работы.

Под *специфичностью* понимают характеристики цели, связанные с ее количественной ясностью, точностью и определенностью. Эти характеристики, как показали экспериментальные исследования, прямо влияют на результативность. Конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам по сравнению с целями с широкими границами и неясным содержанием. В то же время сужение целей сверх необходимых пределов оставляет без внимания важные аспекты деятельности и приводит к выхолащиванию

---

<sup>1</sup> Locke E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. // Organizational Behavior & Human Performance, 1968. P. 157–189.

ее результатов. Поэтому, например, следует по возможности избегать излишней специализации исполнительской деятельности, т. к. может, в конце концов, оказаться, что сложные задания просто некому будет поручить.

*Приемлемость* – характеристика цели, отражающая, в какой мере человек воспринимает ее как свою собственную. Если человек не принимает цель, то сложность и специфичность цели также не будет оказывать влияния на результат работы. Приемлемость цели напрямую зависит от характера мотивации индивида и от того, воспринимается ли им цель как достижимая. Задача управления состоит в том, чтобы выдвигаемые цели были достижимыми, выгодными, справедливыми и безопасными для работников, в том числе для самооценки сотрудника.

*Приверженность* отражает готовность затрачивать определенные усилия для достижения цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, но может и снижаться. Это зависит от восприятия уровня трудности исполнения, соотношения его с тем, как он оценивался на стадии постановки целей. Недооценка трудности цели снижает приверженность на основной и заключительной стадиях исполнения, тогда как ее переоценка на начальном этапе работы. Задача руководства состоит в выявлении и нейтрализации факторов, снижающих приверженность цели со стороны сотрудников, а также в ее стимулировании.

Помимо мотивирующей, цели выполняют в регуляции жизнедеятельности организации и деятельности сотрудников следующие функции:

- 1) цели концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях деятельности;
- 2) цели выступают в качестве определенных нормативов, с помощью которых можно оценивать достигнутые результаты;
- 3) цели могут служить инструментом обоснования необходимых ресурсов и затрат;
- 4) цели могут влиять на структуру организации и ключевые механизмы ее функционирования;
- 5) цели отражают глубинные пласты организационной культуры и психики отдельных сотрудников: ценности, ожидания, мотивацию и пр.

Еще одной важной составляющей управления целями выступает принцип обратной связи. Без обеспечения обратной связи о результатах влияние цели на поведение сотрудников нивелируется. Чем раньше предоставляется обратная связь, тем выше эффективность управления посредством целей. Уже на этапе постановки

цели необходимо внятно обосновать логику возникновения цели, показать ее взаимосвязь с предыдущими целями и целями других сотрудников. Следует хотя бы в общих чертах обрисовать и то, как будет оценено выполнение работы. Наконец, крайне необходимо доведение конечной оценки выполнения задачи, особенно сложной. Результаты, достигнутые сотрудником, не должны восприниматься руководителем как нечто должное, его оценка должна подчеркивать реальные усилия, приложенные для достижения цели.

Рассмотрим главные психологические принципы, положенные в основу системы управления посредством целей (СУПЦ). Вот одно из определений СУПЦ, которое дает отечественный автор С. В. Шекшня (1996): «...это система управления, при которой работа всех уровней руководящего состава направлена на достижение поставленных на данный период задач. Такая система управления определяет, чего хочет добиться компания, и способствует воплощению желаемого в действительное. Она предполагает, что определенные производственные нормы выполняются на регулярной основе».

Достоинство СУПЦ заключается в четком определении основных целей сотрудника, которых он должен достичь за определенный период времени. При этом руководитель определяет: а) области ожидаемых результатов; б) постоянные цели каждого сотрудника; в) критерии достижения постоянных целей и оценки качества исполнения.

Руководители существенно различаются по своим способностям к четкой постановке целей и ясному доведению задач до подчиненных. Это обусловлено различиями в знаниях, в профессиональном и жизненном опыте, некоторыми личностными психологическими факторами. К числу последних относятся:

1) этические принципы, ценности и установки руководителя, лежащие в основе системы приоритетов принятия решений и отношения к людям;

2) мотивация, выражающаяся в степени личной заинтересованности в принятии тех или иных решений, связанных с постановкой целей;

3) особенности мышления (целенаправленность, гибкость, аналитичность, управленческая эрудиция и пр.);

4) особенности речи (логичность, аргументированность, образность, темп и т. д.);

5) индивидуально-личностные особенности (инициативность, самостоятельность, настойчивость, уровень тревожности, коммуникативность).

Одним из известных инструментов, применяющихся для эффективного планирования деятельности и выработки стратегических целей управления является т. н. *SWOT-анализ*<sup>1</sup>. К числу *сильных сторон* управления в органах внутренних дел относятся наличие современной законодательной и ведомственной нормативной правовой базы, иерархическая организация, сочетающая принципы единоначалия и коллегиальности, наличие кодифицированных норм служебного поведения и взаимоотношений, система подготовки высококвалифицированных кадров и планирования служебного роста, применение методов программно-целевого планирования и четких критериев оценки результатов оперативно-служебной деятельности. *Слабыми сторонами* организации управления остаются необходимость реализации несвойственных функций, параллелизм и дублирование в деятельности служб, недостатки взаимодействия, бюрократизация аппаратов управления, недостаточный уровень реализации установленных социально-правовых гарантий сотрудникам, высокий уровень сменяемости кадров.

К числу *возможностей* для развития органов внутренних дел как организаций особого типа можно отнести тенденции реформирования системы государственной службы, нарастающий объем внедрения инновационных технологий организации правоприменительной деятельности, участие МВД России в реализации приоритетных национальных проектов и ряда государственных целевых программ, совершенствование механизмов материально-технического, финансового и тылового обеспечения, создание современных механизмов стимулирования сотрудников и морально-психологического обеспечения их деятельности.

*Угрозы* обычно рассматриваются в двух плоскостях – как *внешние* и как *внутренние*. К *внешним постоянным* угрозам можно отнести терроризм и экстремизм, давление на органы власти со стороны криминальных сообществ, неблагоприятный имидж сотрудника милиции, формируемый в общественном сознании средствами массовой информации, низкий уровень доверия граждан к правоохранительным органам. При неблагоприятном развитии событий к угрожаящим факторам будут относиться последствия мирового финансового кризиса, рост организованной преступности, снижение престижа профессии, недостаточная конкурентоспособность денежного довольствия сотрудников. К *внутренним* угрожаящим

---

<sup>1</sup> Название происходит от первых букв английских слов «*strengths*» (сильные стороны), «*weaknesses*» (слабые стороны), «*opportunities*» (возможности) и «*threats*» (угрозы).

факторам относятся явления коррупции и предательства интересов службы среди должностных лиц, бюрократизация управления, текучесть кадров, высокая сменяемость управленческих кадров, недостаточная мотивация профессиональной деятельности, низкий уровень морально-психологического состояния коллективов.

В зарубежной практике управления широкое распространение получили также принципы, обозначаемые аббревиатурой SMART<sup>1</sup>, определяющие основные походы к постановке целей, которые выражены в ключевых требованиях к ним. Согласно этой концепции цели должны быть:

1) предельно *конкретными*, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят;

2) *измеримыми*, чтобы можно было определить, достигнуты ли они. Принято выделять не только конечные, но и промежуточные критерии оценки целей, чтобы иметь возможность оценить вероятность их достижения в данный момент времени;

3) *согласованными* с другими целями, а также стратегически целями и работать на их достижение; цели должны также быть согласованными как между структурными подразделениями, так и между отдельными исполнителями;

4) *достижимыми* (как с учетом воздействия внешних факторов, так и наличия внутренних ресурсов). При постановке целей должна существовать возможность достичь их к определенному сроку. В то же время они должны быть достаточно сложными, требующими приложения значительных индивидуальных или совместных усилий;

5) *определенными во времени*. Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить сроки как для конечного, так и для промежуточных результатов.

Овладение искусством постановки целей – ключ к эффективному управлению. Многие руководители избегают четких формулировок целей, ограничиваясь общими указаниями типа «необходимо повысить качество нашей работы, укрепляя взаимодействие». Между тем цель – это такое описание конечного результата, которое позволяет дать количественную оценку степени его достижения за определенный промежуток времени. В этом смысле работа над целями – существенный компонент управленческой деятельности, требующий значительных интеллектуальных ресурсов.

---

<sup>1</sup> От первых букв английских слов «*specific*» (конкретный), «*measurable*» (измеримый), «*agreeable*», «*accordant*» (согласованный, соответствующий), «*realistic*» (реалистичный, достижимый), «*timebound*» (ограниченный временными рамками).

Работа над целями может осуществляться индивидуально, самим руководителем; командно, с участием руководителей ведущих служб; коллегиально, в расширенном составе, включая представителей органов власти и общественности; партисипативно, с привлечением к выработке целей самих исполнителей. Во всех случаях результатом работы должен стать планирующий документ, оформленный в соответствии с требованиями нормативных правовых актов и утвержденный в установленном порядке.

Ниже приведены лишь некоторые рекомендации, направленные на эффективную реализацию руководителем функции целеполагания.

1. Помните, что Ваша первейшая цель – это определение целей.
2. Различайте 3 типа целей – цели, направленные вовне, на достижение общественно значимого результата; цели, связанные с самой организацией, ее персоналом; личные цели.
3. Стремитесь к тому, чтобы личные цели сотрудников способствовали достижению целей организации.
4. Не забывайте о целях развития.
5. Применяйте стратегии типа SWOT-анализа для выявления узких мест и возможностей.
6. Формулируйте цели через количественные показатели, фиксируйте окончательные сроки.
7. Разбивайте крупные цели на промежуточные, фиксируйте сроки, контролируйте результаты.
8. Концентрируйтесь на немногих приоритетных целях, но не забывайте об остальных.
9. Стремитесь вырабатывать цели командно, коллегиально или партисипативно.
10. Согласовывайте цели по вертикали (по уровням управления) и по горизонтали (по подразделениям).
11. Не забывайте о том, что невозможно приобрести сторонников, не владея основами риторики, приемами убеждения.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Какую роль, по-Вашему, играют служебные ритуалы в системе ценностно-целевого управления? В чем состоят основные психологические отличия торжественного мероприятия от служебного совещания?



2. Приведите примеры парателических состояний в деятельности Ваших подчиненных. Определите Вашу позицию в отношении их места в управленческой деятельности.

3. Какие психологические качества определяют способность руководителя к четкой постановке целей и ясному доведению задач до подчиненных?

4. Что такое SWOT-анализ? Дополните SWOT-характеристики организации управленческой деятельности в органах внутренних дел анализом положения дел в Вашем подразделении.

5. В чем, по Вашему мнению, психологический смысл принципов целеполагания, известных как SMART?

## **2.2. Стратегия и тактика лидерства: природа, функции, методы развития**

Лидерство по своей сути является социально-психологическим феноменом. Это отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. В ходе изучения групповой динамики (развития внутригрупповых отношений) К. Левин выделил различные стили лидерства.<sup>1</sup> Р. Бейлс разработал теорию лидерских ролей, выделив роль «профессионала» – инструментального лидера, помогающего другим членам группы (ведомым) в решении деловых проблем, а также роль «социально-эмоционального специалиста» – эмоционального лидера, помогающего другим членам группы в разрешении проблем межличностных отношений<sup>2</sup>.

Однако в системе организационных отношений эффективное лидерство не тождественно эффективному управлению. Важнейшим здесь оказывается вопрос: как должен вести себя руководитель, чтобы быть одновременно и эффективным лидером? Какие средства влияния и стили поведения позволяют руководителю организации стать лидером и наиболее эффективно направлять усилия сотрудников на достижение целей и задач, поставленных перед организацией.

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием «теории великих людей», лучшие из руководителей

---

<sup>1</sup> См.: Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000 г.

<sup>2</sup> См.: Психология. Словарь под ред. А. В. Петровского и М. Г. Ярошевского. М., 1990. С. 190.

обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться формировать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих общепризнанных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-психологическая и управленческая компетентность и высокая уверенность в себе.

Известный исследователь психологии управления Стогдилл считал, что лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-правовым статусом. Однако Стогдилл также отмечал, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные лидерские качества, поэтому «человек не становится хорошим руководителем только благодаря тому, что он обладает необходимым набором личностных свойств»<sup>1</sup>.

Имеются веские доказательства в пользу того, что в разных управленческих ситуациях требуются различные личностные способности и качества руководителя. Поэтому структура личностных качеств руководителя должна соотноситься с условиями деятельности и задачами, стоящими перед организацией, а также с личностными качествами ее сотрудников.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность управления определяется не исключительно личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому было введено понятие «стиль руководства» и даны такие важные его характеристики, как авторитарический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу, и стиль, ориентированный на человека.

Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все это отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

По традиционной системе классификации стиль руководства может быть авторитарным (это одна крайность) и демократическим (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

---

<sup>1</sup> См.: *Stogdill R.M. Handbook of leadership. New York. 1974.*

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Такой руководитель обычно обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к актуальным потребностям низкого уровня у своих подчиненных.

Известный исследователь в области психологии управления Дуглас МакГрегор назвал предпосылки автократичного стиля руководства «теорией Х». Согласно теории Х:

1. Сотрудники изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У большинства сотрудников нет честолюбия, и они стараются избежать ответственности.

3. Больше всего они хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений руководитель-автократ как можно более централизует полномочия, жестко структурирует работу подчиненных и практически не допускает их до выработки и принятия управленческих решений. Автократ так же плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать самые разные виды воздействия, психологическое давление и т. п.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название «благосклонного автократа».

Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешить их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактически полную власть принимать управленческие решения.

Как бы ни был благосклонен такой руководитель, он распространяет свой автократический стиль управления максимально широко, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, приказов и инструкций, которые жестко регламентируют поведение сотрудников и создают этим ненужную бюрократическую суету.

Представление демократического руководителя о сотрудниках коренным образом отличается от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их «теорией Y». Согласно ей основными представлениями о сотрудниках демократического руководителя являются:

1. Сотрудники хотят работать. Если условия труда благоприятные, сотрудники не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

2. Если сотрудники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение сотрудников к постановке служебных задач и привлечение их к планированию является для них функцией вознаграждения, доверием, связанным с достижением общей цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал даже «среднего» сотрудника используется лишь частично.

Исходя из этих предположений, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает грубого навязывания своей воли подчиненным.

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в выработке и принятии управленческих решений и пользуются широкой свободой при выполнении служебных заданий.

Довольно часто, объяснив актуальные цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные задачи в соответствии с общими целями. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их служебной деятельности, руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля. Демократичный руководитель тратит сравнительно большую часть своего служебного времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей сотрудников служебного коллектива целям организации в целом и особенно заботясь о том, чтобы подчиненные получали все необходимые им ресурсы.

Поскольку демократичный руководитель предполагает, что сотрудники мотивированы потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, – он пытается сделать работу подчиненных более привлекательной. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой сотрудники до некоторой степени сами мотивируют себя, потому

что их работа, наполненная личным смыслом и интересным содержанием, сама является вознаграждением.

Высокой степени демократичный руководитель способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им самим предстоит решать большую часть проблем. Но такой руководитель вынужден вкладывать много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю.

Чтобы добиться этого, руководитель организует эффективное двустороннее общение и играет в нем направляющую роль. Он старается научить подчиненных самостоятельно вникать в проблемы организации, выдавать им актуальную адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Демократический стиль руководства способствует повышению удовлетворенности профессиональной деятельностью сотрудников, однако его реализация возможна только при высоком уровне развития профессионально-психологического потенциала сотрудников и служебного коллектива. Его эффективная реализация зависит от очень многих факторов, и, в первую очередь, от обеспеченности ресурсами всех видов.

В исследованиях Рэнсиса Лайкерта<sup>1</sup> руководители организаций с высокой и низкой эффективностью деятельности распределялись в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе, до другой – сосредоточенные на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу), прежде всего заботится о постановке четко детализированных задач и разработке системы вознаграждения для повышения эффективности служебной деятельности сотрудников.

В противоположность этому первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются сами сотрудники. Он сосредоточивает внимание, в первую очередь, на повышении эффективности оперативно-служебной деятельности сотрудников путем совершенствования человеческих отношений в организации.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет сотрудникам максимально участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений, избегает мелочной опеки, но устанавливает для подразделений организации высокий уровень требований к конечным результатам служебной деятельности. Он активно считается с нуждами подчиненных,

---

<sup>1</sup> См.: *Rensis Likert, The Human Organization. New York., 1967.*

помогает им решать проблемы и стимулирует их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства всегда будет преимущественно ориентированным либо на работу, либо на человека. Не нашлось ни одного руководителя, кто проявлял бы оба эти качества одновременно. Стиль руководства, сосредоточенного на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению результатов служебной деятельности при обеспечении условий, которые необходимы для реализации демократического стиля руководства.

Лайкерт предложил также четыре базовых стиля лидерства. Они характеризуются различной степенью выраженности авторитарного или демократического стиля, необходимой для оказания влияния на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

Первый стиль он назвал эксплуататорско-авторитарным. Руководители этого стиля имеют характеристики автократа. Второй стиль назвал благосклонно-авторитарным. Руководители этого стиля могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают последним, хотя и ограниченно, участвовать в обсуждении и принятии решений. Мотивация при этом создается вознаграждением и наказанием («кнутом и пряником»).

Руководители третьего стиля, называемого консультативно-демократическим, проявляют значительное, хотя и не полное, доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и определенная степень доверия между руководителем и подчиненными. Наиболее важные решения принимаются руководителем лично. Однако многие частные решения обсуждаются и принимаются коллективно.

Четвертый стиль руководства предполагает коллективные решения и участие сотрудников в их обсуждении, выработке и принятии. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано.

С 1945 г. американскими учеными проводилось комплексное исследование в области руководства и лидерства. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Было установлено, что хотя автократичный руководитель не может быть одновременно демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу

и о человеческих отношениях. Оказалось, что руководители могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Была также разработана концепция, согласно которой поведение руководителя рассматривалось по двум параметрам: «структуре» и «вниманию к подчиненным». Согласно этой концепции руководители могут оказывать влияние на подчиненных своим поведением, которое различается по этим двум параметрам.

«Структура» подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность коллектива и свои взаимоотношения с ним. «Внимание к подчиненным» подразумевает такое поведение руководителя, которое влияет на подчиненных путем апелляции к их потребностям более высокого уровня (социальным потребностям), взаимоотношений на основе доверия, уважения и психологического контакта между руководителем и подчиненными.

Вот несколько самых распространенных типов поведения руководителя, ориентированного на структуру:

- руководитель четко распределяет производственные роли между подчиненными;
- подробно расписывает задания и детально объясняет требования к их выполнению;
- детально планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает различные варианты подходов к выполнению работы;

– проявляет явное беспокойство о ходе выполнения задания.

Поведение руководителя, характеризующегося вниманием к подчиненным, выделяется, в первую очередь:

- участием в двустороннем общении с подчиненными;
- допущением подчиненных к принятию решений;
- общением с подчиненными в одобрительной и неугрожающей манере;
- созданием возможности подчиненным удовлетворять их потребности, непосредственно связанные с содержанием работы.

Весьма важным остается вопрос о соотношении удовлетворенности сотрудников служебной деятельностью, стилем руководства и его эффективностью. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на сотрудников стиль руководства не приводит к повышению удовлетворенности сотрудниками своей деятельностью. В ситуациях, где исполнитель действует на уровне низких потребностей (базовых), демократичный стиль может даже снижать степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью.

Участие сотрудников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рядовые исполнители.

Высокая степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью, как правило, снижает текучесть кадров, уменьшает число дисциплинарных нарушений и т. п. Это же обычно повышает эффективность служебной деятельности. Однако сама низкая текучесть кадров необязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности сотрудников служебной деятельностью, и, тем более, не гарантирует ее высокую эффективность.

Стиль поведения руководителя влияет на удовлетворенных своей деятельностью подчиненных только при соблюдении следующих условий:

- стиль поведения руководителя приводит к повышению эффективности служебной деятельности сотрудников;
- более высокие результаты деятельности сотрудников адекватно вознаграждаются, что ведет к большей их удовлетворенности.

Совершенно понятно, что ни один из стилей руководства не может считаться лучше других во всех служебных ситуациях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель постоянно анализирует все время изменяющуюся ситуацию, чтобы определить наиболее эффективные способы своих действий по оказанию влияния на подчиненных и побуждению их к достижению целей организации.

Конечно, это не означает, что личные качества и поведение руководителей не имеют значения для эффективности управления организацией. Они являются существенными компонентами успеха в управлении организацией. Однако исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут играть и дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер заданий, требования и воздействия внешней среды, наличие или отсутствие у руководителя необходимой информации и т. п.

Ф. Фидлер в своих исследованиях выявил три основных фактора ситуации, влияющие на поведение руководителя<sup>1</sup>. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами служебного коллектива. Подразумевается лояльность, проявляемая

---

<sup>1</sup> См.: Fred E. Fiedler. Theory of Leadership Effectiveness. New York, 1967.



- подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи. Подразумевается привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, или, наоборот, ее расплывчатость и бесструктурность.
  3. Должностные полномочия. Это полномочия, имеющие объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю вышестоящий начальник.

Отношения между руководителем и членами служебного коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех факторов позволяют выделить восемь потенциально эффективных стилей руководства.

Главным выводом анализа сочетания трех факторов ситуации было то, что ориентированный на задачу стиль руководства будет более всего эффективным при управлении организацией в наиболее или наименее благоприятных ситуациях, т. е., когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными будут очень хорошими или, напротив, плохими; когда задача жестко структурирована либо практически не структурирована (общие слова-призывы), а должностные полномочия либо очень сильные, либо – слабые.

Ориентированный на человека стиль лучше всего сможет проявить себя в умеренно благоприятных ситуациях, т. е. когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными будут нормальными (без крайностей); задача будет достаточно хорошо структурирована, а должностные полномочия будут достаточными для организации эффективной деятельности подчиненных.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности к организации – стиль поддержки (т. е. ориентированный на человека и человеческие отношения) будет самым эффективным. Однако если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут ориентированный на задачу стиль руководства. Поскольку их первейшее желание – сконцентрировать свои усилия на задаче и успешно выполнить ее, они предпочитают,

чтобы руководитель четко указал им, что нужно делать, и доверил бы им самим определять ход решения задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных в том, что они способны эффективно воздействовать на внешнюю среду. Уверенные в своих силах сотрудники, которые верят в то, что они в самом деле серьезно влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии управленческих решений. Те же, кто считают, что они лишь слабо могут воздействовать на происходящие вокруг них события, предпочитают авторитарный стиль руководства и стараются не принимать участия в выработке управленческих решений.

Стиль руководства, ориентированный на достижение организационной задачи, считается более эффективным в таких ситуациях, где подчиненные стремятся к высокому уровню служебных показателей и уверены в том, что они способны самостоятельно достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии управленческих решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся к самостоятельности и не боятся брать на себя ответственность за принятые решения и их результаты.

В ситуациях, где характер задачи вполне однозначен, предпочтительным является жесткий, так называемый инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение подчиненными заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и эффективность служебной деятельности.

Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы руководством «сверху», добавочное структурирование, идущее от руководителя, будет восприниматься как чрезмерный контроль. В этом случае более эффективным был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала интересна для подчиненных, а ее решение приносит удовлетворенность сотрудникам, стиль поддержки мало помогает. Если же задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, актуальные потребности, объем полномочий и качество информации. Руководитель должен быть всегда готовым к переоценке своих представлений о ситуативных факторах и, если необходимо, к соответствующему изменению своего стиля руководства.

Руководитель, который выбрал для себя определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в его прошлом опыте, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство. В иной ситуации, на более высокой должности, где его непосредственные подчиненные сами являются структурными руководителями и ориентированы преимущественно на успехи организации и свою карьеру, требуется иной стиль руководства.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно, от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Напротив, руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для каждой конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, то это был бы «адаптивный» стиль, «ориентированный на реальность».

## 2.3. Стиль и методы управления организацией

Палитра обсуждаемых в психолого-управленческом контексте проблем стиля управления в значительной степени связана с их видами (типологией) и в значительно меньшей степени с понятием и, тем более, определением. Но изложение различных направлений исследований, далеко не всегда согласованных по своим базовым ориентациям, следует начать все-таки с определения. В противном случае будет не ясно, что же имеют в виду те или иные авторы.

*Понятие стиля управления.* В отечественной психологии наиболее часто цитируемым определением стиля является определение, данное А. Л. Журавлевым<sup>1</sup>. Стиль управления – это «индивидуально-типологические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций». Обратим внимание на ключевые моменты данного определения.

1. Стиль управления характеризуется как индивидуальные и в то же время типологические особенности выполнения руководителем своих управленческих функций. Его индивидуальные особенности обусловлены индивидуальностью психической организации личности руководителя, которые накладывают неповторимый отпечаток на всю его деятельность и как бы резюмируются в стиле управления. Вместе с тем при выполнении управленческих функций руководитель не может быть бесконечно индивидуализированным, поскольку каждая из этих функций имеет свои достаточно строго очерченные нормативно-правовые, технологические, этические и иные ограничения. Влияние этих ограничений проявляет себя в определенных ограничениях проявлений своей индивидуальности. Перефразируя А. Н. Леонтьева, можно сказать, что руководитель вынужден «уподобляться» требованиям выполняемой деятельности. Так на авансцену, наряду с индивидуально-психологическими особенностями, выступают и типовые психологические характеристики стиля управления. У каждого руководителя мера соотношения индивидуального и типологического, конечно же, различается. При этом подчас жесткое давление именно нормативности деятельности, проявленной не только в нормативно-правовой базе, но и в традициях и культуре реализации управленческих функций, приводит к тому, что руководитель может «потерять соб-

---

<sup>1</sup> А. Л. Журавлев – директор Института психологии РАН, член-корреспондент РАН, доктор психологических наук, профессор. Это определение дано им в кандидатской диссертации, защищенной в 1976 году.

ственное лицо», тем самым превращаясь в персонифицированное выражение некоторого набора управленческих функций.

2. Обратим внимание на параметры целостности и устойчивости стиля управления. Целостность стиля есть отражение системности психической организации личности, проявляющейся в поведении и деятельности руководителя. Об этом мы говорили в наших первых лекциях. Если бы руководитель проявлял какие-то стилевые наклонности только при решении определенных задач, то вряд ли такой стиль мог быть назван целостным. Этот параметр свидетельствует о том, что руководитель проявляет свой стиль во многих отношениях. С этой характеристикой тесно связана устойчивость стиля управления. Можно сказать, что без нее вообще не представляется возможность говорить о стиле, как индивидуально-типологическом профиле поведения и деятельности руководителя. В самом деле, что определенного можно сказать о стиле управления, если бы руководитель осуществлял свою деятельность исключительно по-новому, не повторяясь ни в чем?

3. Определение стиля управления автор связывает не с абстрактной реализацией какого-то набора управленческих функций, но с воздействием на коллектив, деятельность которого только и позволяет реализовать цели организации. Для нашего последующего изложения психологических проблем управления это положение имеет особое значение. Это связано с тем, что в ряде психолого-управленческих исследований акцент делается исключительно на самой системе управления. При этом предполагается, что если изучается процесс управления, то и предметом этого изучения должна стать организация самого управления, структура системы управления и т. п. В результате управленческая деятельность теряет свой главный предмет – деятельность организации в целом. Психология управления, ограничивающая (замыкающая) предмет исследования рамками административного аппарата рискует выродиться в аппаратную психологию.

Таким образом, термин «Индивидуальный стиль управления» как бы включает в себя два понятия: 1) *индивидуальный* – обозначающее его принадлежность личности руководителя (самость, индивидуальность: особенности духовно-нравственной сферы и интеллекта, штампы и стереотипы, склонность к какому-то методу, т. е. предпочтения, соответствующие не столько логике обстоятельств, сколько исходящие из личности руководителя и т. п.); 2) *стиль* – как совокупность типичных для данной личности (личности, занимающей определенную должность) приемов и способов осуществ-

вления управленческой деятельности, с помощью которых она осуществляет адаптацию к реальным условиям деятельности.

*Типология стилей управления.* Точкой отсчета в исследовании стилей управления считается конец 30-х годов прошлого века, когда появилась публикация нескольких американских авторов о результатах довольно скромного по своим целям и направленности эксперимента, выполненного под руководством талантливого немецкого психолога Курта Левина. Поскольку это исследование во многом определило направления последующих исследований рассматриваемой проблемы, дадим краткую характеристику выделенных в нем стилей управления.

Авторитарный стиль управления (АСУ). Представляет собой проекцию на управление одного из 3-х стилей лидерства, выделенного в ходе исследований, проведенных Р. Липпитом и Р. Уайтом под руководством К. Левина в конце 1930-х годов. АСУ – устойчивый, индивидуально своеобразный комплекс способов и методов осуществления управленческой деятельности, отличающийся высокой степенью концентрации властных функций у руководителя, практически полным исключением участия подчиненных в принятии значимых решений, высокой степенью регламентации исполнительской деятельности и строгостью контроля. Популярность АСУ среди определенной части руководителей в недавнем прошлом связана с тем, что он соответствовал канонам административно-командной культуры управления. Кроме того, считается, что у АСУ есть ряд положительных особенностей, определяющих его более высокую эффективность в экстремальных ситуациях деятельности. История его длительного применения свидетельствует и о том, что он приводит к глубокой личностной и профессиональной деформации руководителей, снижению творческой активности и интеллектуального потенциала персонала, разрушению духа сотрудничества, доверия и взаимопомощи между членами коллектива и структурными подразделениями, росту психической напряженности, «миграции мозгов» и другим негативным явлениям. В управлении ОВД АСУ используется в ситуациях, требующих немедленного принятия решений, связанных с риском для жизни людей (освобождение заложников, угроза совершения террористического акта, проведение операций и др.).

Следует сказать о различной форме проявления АСУ: сдержанно-корректный и демонстративно жесткий. Сдержанность и корректность авторитарного стиля базируются на твердом убеждении руководителя о направлении и способах решения возникшей проблемной ситуации, на его достаточно развитых общекультурных

и профессиональных качествах. В этом случае авторитарность есть проявление его воли при соблюдении не только правовых, но и профессионально-этических норм общения.

Демонстративно жесткая форма АСУ является многоплановым по своей психологической природе феноменом. Она может быть демонстративно ролевой (артистизм, способность дать, выражаясь языком А. С. Макаренки, педагогическую «нахлобучку» и т. п.), как стремление сформировать образ волевого руководителя, который популярен среди определенной части руководителей высшего звена управления по сравнению с так называемыми безвольными руководителями. Но она может быть и установочно-личностной, отражающей реальный уровень профессиональной и общечеловеческой культуры руководителя. За жесткими формами АСУ стоят разные профессионально-психологические реалии:

- стремление навести порядок путем устрашения подчиненных на примере жестко распекаемых;
- проявление комплекса личностной неполноценности;
- форма ухода от содержательного анализа сущности возникшей ситуации и поиска подлинного пути ее разрешения в сторону якобы для всех очевидных проблем, главной из которых является личность и недостатки деятельности того или иного сотрудника.

В результате – демонстрация «брутальности» устраивает как самого руководителя, так и всех остальных, особенно тех, кого она не касается непосредственно. Но даже и те, кто попал «под жернова», тоже могут быть довольны, ибо теперь есть основание списать недостатки собственных действий на якобы несправедливое отношение вышестоящего руководства. Реальные причины сложившегося положения дел так и остаются нераскрытыми. Вопрос фактически уходит в личностную плоскость, хотя и окрашенную случайно выхваченными профессиональными фрагментами. До анализа истинных причин возникновения проблемной ситуации дело так и не доходит.

Демократический стиль управления (ДСУ) – один из трех стилей лидерства, описанный как оппозиция авторитарному стилю управления. Этому стилю свойственны стремление к учету точки зрения членов группы, их привлечение к выработке решений, открытость для критических замечаний и проявления собственных эмоций, способность встать на точку зрения другого, готовность признать вклад любого члена группы в общий результат деятельности. В последующих исследованиях стилей лидерства происходит освобождение от государственно-правовых и оценочных ассоциаций, связанных с термином «демократический». Современными

аналогами ДСУ могут быть: «коллегиальный стиль управления» (А. Л. Журавлев); «сократический», «открытый», «с человеческим лицом» (Ф. Лютенс). Эти стили характеризуются доброжелательностью взаимоотношений с подчиненными в сочетании с требовательностью, поощрением проявлений деловой активности, стремлением осуществлять властные функции не в виде приказов, но поручений, просьб, пожеланий, советов и т. п. За всем этим отчетливо просматривается связь ДСУ с ориентацией на отношения при одновременном стремлении добиваться высокой эффективности управленческой и исполнительской деятельности. В управлении ОВД ДСУ имеет отчетливо выраженную тенденцию к укреплению, поскольку это отвечает общей тенденции демократизации всех сфер жизнедеятельности российского общества на современном этапе.

Попустительский стиль управления (ПСУ). Руководитель, практикующий этот стиль управления, может быть как антиуправление, предоставляет своим подчиненным полную свободу в выполнении их функциональных обязанностей, но не в силу его либерально-демократических установок, а из-за пассивности позиции и даже равнодушия к результатам их деятельности. Важнейшим психологическим следствием такого стиля управления является апатия членов «руководимой» группы, низкий уровень эффективности и качества деятельности. В отличие от метаморфоз с названием авторитарного и демократического стилей управления, название данного стиля сохранилось таким, как оно давалось в рамках исследований К. Левина. Последующие исследования практически мало что добавили в характеристики этого стиля, что, очевидно, связано с тем, что проще говорить о последствиях его реализации, чем о нем самом. Во многих работах (А. Л. Журавлев<sup>1</sup>, А. Н. Занковский, В. А. Розанова и др.), помимо изначальной пассивности руководителя, подчеркивается, что его низкая требовательность выражается в уклонении от контактов с другими руководителями и даже подчиненными; неумении и нежелании контролировать положение дел даже в ситуациях, где это совершенно необходимо; консервативности в отношении нововведений. В результате расстраивается система управления, если только кто-нибудь из заместителей не возьмет на себя заботу о ней, и снижается продуктивность и качество деятельности сотрудников.

В управлении ОВД ПСУ может проявляться в ситуациях, когда: 1) масштаб накопившихся нерешаемых проблем как бы под-

---

<sup>1</sup> Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия. М., 2004; Психология совместной деятельности. М., 2005.



минает руководителя, приводя к потере уверенности в благоприятной служебной и личной перспективе; 2) усилия по решению возникающих задач не получают поддержки в вышестоящих структурах управления и среди ближайшего окружения; 3) накапливается запредельный уровень психологической усталости, вплоть до полного «выгорания».

Классический характер этого исследования и полученных в нем данных проявляет себя в том, что в несколько измененном виде трехчленная градация стилей управления сохранилась до сих пор. Сравним, для примера, типологию стилей управления, разработанную одним из авторитетнейших современных исследователей этой проблемы А. Л. Журавлевым. В его работах также выделяются эмпирически выявленные семь разновидностей (типов) индивидуального стиля руководства: директивный, коллегиальный, попустительский, директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный и комбинированный. Они получили название реальных стилей руководства. Легко заметить преемственность идей, заложенных еще К. Левиным.

В заключение отметим, что выделенные в исследованиях под руководством К. Левина стили раскрывают отношения между лидером и группой. Это определенный ракурс и масштаб анализа. В исследовании не затрагивался главный вопрос – как стиль деятельности влияет на эффективность деятельности. Поэтому последующим исследователям приходится домысливать и искать подтверждение тому, что демократический стиль управления является самым эффективным. Казалось бы, что сама жизнь убеждает в этом. Но реальная практика управления в тех странах, где наличие демократического режима вроде бы не оспаривается, показывает, что авторитарность не искоренена, она только облечена в «лайковые перчатки».

*«Решетка менеджмента», или «Управленческая таблица» Р. Блейка и Дж. С. Моутон.*

Стили «управленческой решетки» этих авторов стали самыми популярными среди практиков и часто цитируемыми в учебниках по проблемам организационного управления. В немалой степени этому способствовала предельная простота изложения и связь с идеями, заложенными еще в ранних исследованиях университета в штате Огайо и Мичиганском университете. В ее основе также лежит дихотомия: а) забота о людях (9 градаций по оси ординат); б) забота о производстве (9 градаций по оси абсцисс). В принципе данная решетка позволяет выделить 81 параметр стиля управления. Однако наиболее информативными являются пять основных,

сравнение которых между собой позволяет отчетливо представить стилевые «крайности» в деятельности руководителей. Эти крайности связаны с нарушениями той меры соотношения между заботой руководителя о людях и о производстве. Так, руководитель может уделять пристальное внимание к нуждам людей, в результате чего могут ущемляться интересы производства. И наоборот. Следует отметить, что данная «решетка менеджмента» позволяет найти и оптимальный стиль, который, как это следует из заложенных в нее концептуальных предпосылок, находится в позиции 9.9 (т. е. в верхнем правом углу «решетки»).

Авторы считают, что менеджмент, гармонично сочетающий заботу о людях с заботами о производстве позволяет достичь наивысшей эффективности как в чисто производственном, так и в человеческом измерении.

При всей «классичности», простоте и прагматичности идей, заложенных в «решетке менеджмента» с ее двумя типами ориентаций – на дело и на отношения, невозможно обойти вниманием и ее очевидные слабости. Их анализ будем вести конструктивно, т. е. с обоснованием путей дальнейшего развития понимания ключевых проблем стиля управления.

Даже если принимать выводы авторов о необходимости гармоничного сочетания ориентаций на дело и на отношения как стратегическую линию поведения менеджмента, то никуда не деться от «его величества ситуации». Реальное положение дел, ситуация могут потребовать ориентации, например, только на дело, невзирая на отношения. И это может быть единственный выход из возникшей проблемы. Посадка самолета в аварийном режиме, например. В ситуации крайнего напряжения и истощения сотрудников ориентация на отношения может стать источником новой энергии для руководителя и сотрудников. Наконец, акцентированная ориентация на дело не есть нечто враждебное отношениям, но, напротив, может быть оптимальной формой становления и развития отношений. И наоборот, ориентация на отношения может стать необходимой предпосылкой достижения высоких деловых результатов.

Таким образом, уязвимым звеном в позиции авторов является не декларируемое, но фактическое противопоставление этих двух типов ориентаций, в то время как в действительности они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Ориентация на дело (на производство, по терминологии авторов) не только не исключает, но предполагает первостепенное внимание именно к человеческой стороне этого дела, т. е. ориентацию на людей. И наоборот, акцентирование внимания на человеческие отношения не является абсолютно само-

стоятельной задачей для руководителя, но всегда связано с деятельностным контекстом, т. е. ориентацией на дело. Разрыв этой реальной диалектической взаимообусловленности и взаимосвязи в анализируемой концепции налицо. Обманчивая простота и кажущаяся правильность позиции авторов на самом деле есть следствие слишком упрощенного и механистично понятого представления о реальной природе стиля управления.

Однако высказанный упрек в психологическом отношении не является самым главным. Гораздо более серьезно следует воспринять то обстоятельство, что представленная оппозиция типов ориентаций (хотя она в строгом смысле слова таковой не является) не может быть корректно оценена без «третьего элемента» – *ценностно-смысловой ориентации менеджмента* в отношении как производства, так и людей. Что представляет собой организация (со всеми ее подсистемами, включая и человеческую) в иерархической системе ценностей для менеджмента (системы управления)? Без этой шкалы оценки невозможно представить себе, что реально стоит за тем или иным типом ориентации.

Ориентация «на дело» является главным показателем успешности деятельности руководителя. Она профессионально и социально параметризована и образует цель и смысл функционирования любого руководителя и организации в целом. Ради дела, а не ради отношений создаются организации. Но ориентация на дело (производство) может иметь самый различный смысл для руководителя – от социально ориентированного до «карьерного» и даже криминального. В этом последнем случае руководитель не просто недостаточно ориентируется на людей. Напротив, он может даже слишком озаботиться их состоянием, но только как «расходного материала», как «винтиков и гаечек», как «средства» достижения стоящих за успешностью показателей «дела» личных целей. Слишком акцентированная забота о людях, если не видеть ее *ценностного измерения*, может оказаться всего лишь фальшивкой, демонстрируемой исключительно в манипулятивных целях.

В ценностно-смысловом контексте «ориентация на человека» выступает для человека в дилемме «человек–цель» и «человек–средство». Это открывает другой ракурс анализа проблемы стиля управления – в оппозиции *«технократический–гуманистический»*. Как рассматривается руководителем конкретный сотрудник: только как «средство», «инструмент» решения задач организации? Или в организации целенаправленно создаются островки подлинно человеческих отношений, способствующих росту психологического потенциала в целом и каждого ее члена? Представляется, что в рам-

ках такого подхода создаются предпосылки для *деятельностно-гуманистического измерения стиля управления менеджмента как системы управления и стиля управления каждого руководителя*.

Таким образом, всякая попытка обойти глубинные ценностно-смысловые (духовно-нравственные) позиции менеджмента приводит к поверхностному, механистическому, внепсихологическому анализу. И если на передний план в научном анализе стиля управления и вытекающих из него рекомендаций выступают типы ориентаций менеджмента, то, будучи лишенными своего ценностно-нравственно-духовного измерения, они всегда будут неизбежно поверхностными и тупиковыми по направленности. В более мягком варианте звучит критическое замечание Ф. Лютенса в адрес «управленческой решетки» и развивающих идеи ситуационного подхода. По мнению этого авторитетного исследователя, оба эти направления «остаются в значительной степени описательными, и на сегодня им недостает эмпирически обоснованных исследований»<sup>1</sup>.

1. Высшей эвристической ценностью обладает только такое направление изучения стиля управления, которое рассматривает его в связи с двумя основными переменными – эффективностью деятельности организации и приращением человеческого потенциала сотрудников организации. По аналогии с категорическим императивом Канта можно говорить о *деятельностно-гуманистическом императиве*. Ни одно другое сечение проблемы стиля управления не может быть продуктивным, поскольку не выходит на главные факторы, смыслообразующие понятие «стиль управления». Такими смыслообразующими для стиля управления системами координат является «эффективность деятельности» и «гуманистическое развитее».

В отличие от факторов, оказывающих влияние на формирование стиля управления организациями в бизнесе (коммерческими организациями) в системе государственного управления действуют свои особые детерминанты. Выделим три группы факторов, влияющих на формирование стиля управления в ОВД: внешняя среда, внутренняя среда, личность самого руководителя.

Объективная сложность борьбы с преступностью с точки зрения научного понимания сути проблемы и путей ее решения неоднократно обозначалось нами как главное отличие управления в социальных системах от систем технических. Речь идет о пределах достижимости цели в социальных системах управления, включая управление в системе МВД. Управление же в ситуациях с прин-

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 428.

ципально недостижимой целью приводит к тому, что имеющаяся в распоряжении руководителя ОВД система мер (да еще в условиях различного рода дефицитов) изначально не может быть оценена как эффективная. Так объективно создаются условия для целого комплекса негативных психологических (и не только) последствий, о которых мы будем говорить при изложении целого ряда тем нашего курса.

В данной же лекции отметим только одно из них. Психологически амбивалентное (противоречиво двойственное) состояние возникает у руководителя любого структурного подразделения или службы в ОВД, когда понимание неспособности (по тем или иным причинам) решать в полном объеме поставленные перед подразделением задачи сталкивается со стремлением сохранить за собой должность, остаться у «кормила» власти. Для определенной категории руководителей это последнее желание оборачивается интенсивным поиском средств удержать занимаемую должность любой ценой. Если не стучать краски и не говорить о криминальных средствах решения этой проблемы, то на передний план выдвигается смена отмеченной выше ориентации на дело (она не дает ощутимого эффекта и безопасности нахождения на должности) на ориентацию на отношения. С одной только поправкой – это не ориентация на подчиненных как главный ресурс эффективности деятельности, но на установление особого типа отношений с теми должностными лицами, от которых зависит карьера данного руководителя или с теми, кто может в ближайшей перспективе обеспечить так называемый «запасной аэродром». Понятно, что появление подобной ориентации руководителя есть одна из психологических предпосылок феномена коррупции в системе МВД, масштабы которой в стране становятся фактором угрозы национальной безопасности.

В разные эпохи и при сменах высшего руководства системы МВД культивируются разные стили управления. Это ограничивает произвол индивидуальности в стиле деятельности нижестоящих руководителей. С психологической точки зрения можно говорить о своего рода *матрице, стандарте управления*. И только немногим руководителям удается быть неотштампованными ею, но конструкторами этой матрицы.

Стиль управления, как своего рода матрица, нередко задан предшествующим опытом деятельности руководителей ОВД, и сложившаяся система стандартов (норм взаимоотношений, правил поведения и т.п.) управления (формальных и неформальных) строго следит за тем, чтобы вновь назначенные руководители их соблюдали. Отклонение от этих стандартов в ту или иную сторону влечет

за собой сначала неформальные санкции, а затем и санкции кадрового характера. Система управления работает по этим правилам, нарушать их позволено в очень небольших пределах. Как может быть психологически обозначен этот феномен исходной заданности стиля? Каждое из нижеследующих понятий может быть использовано для его квалификации: аттитюды, установки, ожидания, нормы поведения в организации, стандарт поведения, модель деятельности, матрица возможного и допустимого и др.

В стиле управления личность представлена целостно. В психолого-управленческих исследованиях этот блок, детерминант стиля управления, самый обширный. В частности, отмечается: «Рассматривая факторы, характеризующие сущность успешной управленческой деятельности, следует подчеркнуть, что это может быть достигнуто психологически разными путями. Эти пути и способы бесконечно разнообразны, как многообразны способности человека. С другой стороны, способы, с помощью которых руководитель достигает цели, индивидуальны<sup>1</sup>. Один решает конкретные задачи с помощью одних умений, основанных на определенном опыте работы, другой при реализации аналогичных целей и задач использует другие умения, основанные на ином опыте. Тем не менее, при всей альтернативности процесса управления и разнообразии стилей его осуществления, решение этой проблемы связано с изучением личностного аспекта руководства»<sup>2</sup>. За индивидуальностью выбора способов, приемов и методов управления стоят два основных фактора: 1) требования данной ситуации деятельности и ее более широких контекстов, о которых говорилось выше, преломленные психологическими особенностями личности руководителя; 2) индивидуально и социально-психологические особенности самой личности руководителя, проявляющиеся в устойчивости форм и методов поведения и деятельности руководителя в различных проблемных ситуациях деятельности, в ее позиции в отношении путей и средств решения поставленных задач. В этом диалектическом сплаве формируются и проявляются психологические переменные и константы личности руководителя. Наиболее полное выражение этот сплав находит в управленческой концепции руководителя, лежащей в основе стиля его деятельности.

Индивидуальная управленческая концепция. Процесс реализации управленческих функций руководителем ОВД всегда осуществ-

---

<sup>1</sup> Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: метод. пособие. М., 2003.

<sup>2</sup> Там же. С. 9–10.

вляется на основе индивидуально своеобразных представлений о месте органов внутренних дел в общей структуре государственного управления, о принципиальных целях и основных задачах, стоящих перед ними, о путях и средствах их разрешения. Совокупность этих представлений, выступающая фактором регуляции поведения и деятельности руководителя, отражающаяся в стиле и методах его работы и, в конечном счете, определяющая формы и методы работы системы управления ОВД получила название индивидуальной управленческой концепции (далее – ИУК).

Исследования ИУК руководителей ПОО начались в Академии МВД СССР в конце 70-х годов под руководством А. И. Китова (М. К. Ардавов, А. Н. Быков, У. М. Дендиев, Е. П. Клубов и др.) и были продолжены в Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР (С. М. Белозеров, В. В. Скворцов и др.). В этих работах раскрыты функции ИУК, ее виды и особенности у руководителей различных уровней управления и сфер деятельности, ее соотношение с образом мира профессионала (Е. А. Климов).

ИУК является составной частью более общей концепции (образа мира). В ней представлены как субъективные особенности личности руководителя, так и господствующие представления о деятельности ОВД ведомственного и общегосударственного плана, технократические или гуманистические тенденции эпохи. ИУК является когнитивным стержнем любого управленческого действия – от решения стратегических проблем до мелких тактических акций. В концепции психологического потенциала в управлении ПОО ИУК рассматривается как состоящая из двух взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга компонентов – личностного и профессионального (технологического).

Личностный компонент ИУК представляет собой сплав осмысленных воззрений и интуитивных представлений, отражающих видение руководителем *идеальных* путей и средств реализации управленческих функций в деятельности ОВД. Это внутриличностная позиция, с которой он полностью идентифицирует себя, но которая не только не реализуется, но и не высказывается. Эта позиция может быть прогрессивной или ретроградной, стратегически или тактически ориентированной, научной или эмпирически выстраданной, ошибочной, фантастической или в высшей степени реальной. Одной из самых главных характеристик ИУК является степень ее реализуемости в практике управленческой деятельности руководителя. Диапазон вариаций по этому параметру простирается от полноценной ее реализуемости руководителем до абсолютной невозможности практического воплощения. Концептуальный

диссонанс возникает в тех случаях, когда стратегии деятельности вышестоящих систем управления не совпадают с концептуальными представлениями того или иного руководителя или команды менеджеров, но являются обязательными для исполнения. Последствия такого диссонанса обнаруживаются сначала в психологическом плане (демотивированность, обесмысливание осуществляемой деятельности, отчуждение и т. п.), а затем в плане практическом (формализм, низкий уровень исполнительности, искажение отчетности и т. п.).

Профессиональный (технологический) компонент ИУК представляет собой систему воззрений, отображающих представления руководителя о *требуемых* путях выполнения своих профессиональных функций *в данных сложившихся условиях*. В рамках законности и профессиональной этики руководитель ОВД обязан обеспечивать выполнение поставленных вышестоящими органами управления задач независимо от личностной позиции, поскольку она может в ряде случаев тормозить или даже уводить в сторону усилия вышестоящих систем управления. Столкновение должного (требуемого) и личностного видения содержания, путей и средств решения профессиональных задач в управлении ОВД ставит перед руководителем не только интеллектуальные проблемы, но нравственно-психологические.

Преодоление негативных последствий влияния концептуального диссонанса в системе управления ОВД возможно на путях обязательного включения в состав основных управленческих функций – *функции концептуального управления*. Без концептуального единства системы управления ОВД (единства доктрины) ее деятельность теряет свою системообразующую функцию по самому главному основанию – пониманию главных целей, путей и средств их реализации.

В последнее время происходят изменения в системе ценностных ориентаций сотрудников органов внутренних дел, обусловленных индивидуально-личностными смыслами и особенностями актуальной ситуации.



## 2.4. Психология профессионально-личностного развития и карьеры руководителя

Личность является системообразующим фактором в становлении и развитии сотрудника ОВД как субъекта управленческой деятельности, формировании его профессиональной карьеры. Развитие профессионализма руководителя ОВД детерминировано его индивидуально-психологическими особенностями (происходит сквозь «призму» личности).

Решение проблемы развития личности профессионала-руководителя ОВД требует конкретизации содержания и выделения критериев развития. В связи с этим необходимо ответить на вопросы: что развивать (объект развития), из чего развивать (предпосылки и источник), как осуществляется развитие (движущие силы, механизмы, условия, методы)?

В отечественной психологии методологической основой изучения вопросов становления и развития личности профессионала, пригодности человека к труду стали *системный, субъектно-деятельностный* и *динамический* подходы, развиваемые в работах: С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева, Б. Г. Ананьева, В. Н. Мясищева, Б. Ф. Ломова, К. А. Абульхановой-Славской, А. В. Брушлинского, Е. А. Климова, В. Д. Шадрикова и др. Сущность этих подходов сводится к двум основным методологическим положениям: развитие личности происходит в деятельности; личность проявляется в профессии.

В зарубежной психологии широко известны следующие теоретические модели профессионального развития:

1) *дифференциально-диагностическая* – сформулированы принципы необходимости соответствия качеств индивида требованиям профессии (Ф. Парсонс), принцип профессиональных склонностей (Г. Боген), психотехнический подход к профессиональному развитию (Г. Мюнстерберг);

2) *психоаналитическая* – обоснование профессионального выбора разными формами потребностей индивида (У. Мозер), а профессионального развития – процессом их удовлетворения (Э. Роу);

3) *типологическая* – обоснование профессионального выбора принадлежностью индивида к определенному типу личности и выделение квалификационных уровней профессионального развития, зависящих от интеллекта, самооценки (Дж. Холланд, О. Липпманн);

4) *теории развития* (Д. Сьюпер, Э. Шпанглер, Э. Гинцберг) – принцип соответствия индивида ряду профессий и наоборот, детерминация развития индивидуальных особенностей личности объективными и субъективными условиями профессионального развития; принцип управления профессиональным развитием; выделение стадий и фаз профессионального развития; представление профессионального развития как процесса развития и реализации «Я-концепции».

Объединяющим все эти направления моментом является понимание процесса развития личности профессионала как следствия влияния и профессиональных детерминант и как проявление общепсихологических закономерностей в качестве регуляторов развития. Выделим наиболее важные закономерности профессионального развития личности:

1) *становление и развитие профессионала находится в диалогической взаимосвязи с его развитием как личности, оно обусловлено взаимовлиянием личности и деятельности;*

2) *развитие личности профессионала проявляется в динамике ее свойств, качеств, профессионально ориентированных структур;*

3) *фундаментальным условием и критерием эффективности профессионального развития личности является переход на более высокий уровень профессионального самосознания;*

4) *в качестве движущих сил профессионального развития личности выступает процесс снятия противоречий.*

Принимая во внимание тезис о формирующем влиянии деятельности на личность, при изучении вопросов содержания профессионально-личностного развития руководителей ОВД надо исходить из анализа специфики деятельности по управлению органами внутренних дел, ее факторов и условий, а также нормативных требований, предъявляемых данным видом профессиональной деятельности к субъекту управления, его психологическим качествам.

Для конкретизации содержания понятия профессионально-личностного развития будем использовать понятие *психологический потенциал личности руководителя ОВД*, отражающее единство мотивационно-ценностного, эмоционально-волевого и содержательно-операционного аспектов личности.

Выделение двух основных подструктур профессионально-психологического потенциала – технологической и личностной означает, что при решении задач развития личности следует одновременно ориентироваться на: 1) развитие и оптимальное использование технологической составляющей потенциала; 2) создание условий для актуализации личностной составляющей потенциала.

Реализация идеи самодетерминации позволяет переосмыслить феномен профессионального развития личности, выражая его в терминах саморазвития. В данном контексте личность профессионала в качестве субъекта профессиональной деятельности, а профессионально-личностное саморазвитие – как развитие, целеполагаемое и управляемое субъектом деятельности, подразумевающее самоорганизацию развития личности, овладение ею средствами самосовершенствования. Актуальность задачи профессионально-личностного развития обусловлена со стороны личности возможностью ее развития, самоактуализации в профессиональной сфере, а со стороны профессиональной деятельности – оптимизацией функционирования специалиста в профессии, его профессиональной успешностью и восходящей карьерой.

Содержание профессионально-личностного развития строго индивидуально. Оно определяется такими факторами, как общий уровень развития личности, стадия профессионального становления, профессионально и личностно значимые потребности и цели, определяющие «зону ближайшего развития», а также содержание, требования и условия самой профессиональной деятельности.

Анализируя вопрос о движущих силах профессионально-личностного развития в качестве базисной детерминанты, ряд авторов, наряду с механизмом разрешения противоречий, рассматривают обращение профессионала к экзистенциально-бытийному аспекту личности. Для профессионала это связано с выстраиванием некой иерархии жизненных смыслов и ценностей, четким осознанием места и роли профессиональной деятельности в этой иерархии. Необходимым условием эффективности профессионально-личностного саморазвития является его целеполагание, построение личного плана развития, формирование внутренней готовности к осознанной и самостоятельной реализации задач развития, готовности рассматривать себя развивающимся во времени.

Целью профессионально-личностного развития является не только оптимизация функционирования субъекта в конкретных профессиональных условиях, но и собственно развитие его личности средствами и условиями профессиональной деятельности. Результатами этого процесса выступают приобретение (и накопление) субъектом деятельности позитивного опыта решения профессиональных задач, развитие ПВК и способностей, повышение уровня профессиональной компетентности.

Таким образом, *профессионально-личностное развитие можно определить как процесс развития личности профессионала в контексте диалогического единства профессионализации и индивидуализа-*

*ции под влиянием внешних и внутренних детерминант ее активности, выражающийся в качественных и количественных изменениях в профессиональном самосознании и индивидуально-психологических характеристиках субъекта деятельности, в приобретении профессионально значимого опыта, способствующего профессиональной самореализации личности.*

В соответствии с требованиями личностно ориентированного подхода к профессиональной управленческой подготовке, эффективность профессионально-личностного развития субъекта деятельности обусловлена как высокой мотивацией самосовершенствования, так и компетентностью относительно методов саморазвития. Большими перспективами в данном направлении обладают психотехники профессионально-личностного роста.

Целью психотехнической подготовки является формирование умений и навыков управления профессионально-личностным развитием, обеспечивающих возможности дальнейшего самостоятельного развития необходимых руководителю качеств, способностей; получения опыта эффективного решения профессиональных задач, ранее вызывавших затруднение. На операциональном уровне психотехническая подготовка предполагает создание индивидуального алгоритма действий, который отрабатывается на различных профессионально-управленческих и жизненных ситуациях. Одним из наиболее важных психологических механизмов действенности психотехнической подготовки является наличие рефлексивно-технологической составляющей, позволяющей отследить и осмыслить качество произошедших изменений. Рефлексия фиксирует процесс деятельности и объективирует его, делая возможным осознанное воздействие на этот процесс и поэтому является действенным фактором саморегуляции.

В целом же, формируемые в ходе психотехнической подготовки навыки развивают как ценностно-мотивационную, так и операциональную сферу личности. Акцентируется развитие личностных качеств – самостоятельности, активности, гибкости в выборе средств достижения цели, умения постоянно учиться, коммуникабельности, рефлексии, социальной и профессиональной ответственности, наиболее востребованных сегодня в лице профессионального руководителя органов внутренних дел.

Важно отметить тесную связь профессионально-личностного развития руководителя со стадиями его карьерного роста. В настоящее время продвижение сотрудника по карьерной «лестнице» в органах внутренних дел все в большей степени обуславливается

его профессиональной подготовленностью, управленческим опытом и необходимыми личностными качествами.

В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. В основном употреблялись такие термины, как профессиональный жизненный путь, профессиональная деятельность, профессиональное самоопределение.

Слово «*карьерера*» (от франц. – *carriere*) означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности, род занятий, профессию. Карьера – это один из показателей индивидуальной профессиональной жизни человека, достижение желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также известности и признания. Успешно построенная карьера позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, общества в целом.

Понятие успешной карьеры связывается прежде всего с успешным профессиональным самоопределением. Одной из наиболее известных в психологии является теория профессионального самоопределения Д. Сьюпера. Автор исходит из тезиса, что удовлетворенность работой (а во многом и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, интересов и свойств личности в профессиональной ситуации, что в значительной степени определяется возможностью играть ту роль, которая считалась подходящей на стадии профессионального развития.

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая «профессиональная Я-концепция», которую человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос: «Кто я?». Избранная профессия и карьерные достижения оказывают сильное влияние на общую «Я-концепцию» и самооценку личности. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Д. Сьюпер выделил четыре типа карьеры, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека. Основанием этой классификации является показатель стабильности карьеры.

Стабильная карьера – характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственной и постоянной сфере профессиональной деятельности.

Обычная карьера – наиболее распространенная – совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.

Нестабильная карьера – характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.

Карьера с множественными пробами – изменение профессиональных ориентаций происходит в течение всей жизни.

Согласно опросам менеджеров, а также результатам биографических исследований, выделяют до 7 этапов профессиональной карьеры управленца:

1. Этап введения в профессию, получения образования.
2. Включение в профессию.
3. Этап профессионального управленческого мастерства.
4. Этап профессиональной гибкости и творчества.
5. Этап управленческой мудрости, способности к наставничеству.
6. Профессиональная стабильность.
7. Профессиональный спад.

Применительно к управленческой карьере выделяют также три уровня карьеры среди руководителей:

- I. Низовое звено управления (технический уровень).

Это уровень управленцев, находящихся непосредственно над исполнителями, например, руководитель группы, начальник отделения, заведующий отделом и т. д. Их работа напряженная и разнообразная. Половина рабочего времени руководителей такого ранга проходит в общении, причем более всего с непосредственными исполнителями, меньше с коллегами – руководителями аналогичного звена, и менее всего – с вышестоящим руководством.

- II. Среднее звено управления (управленческий уровень).

В последнее время именно это звено управления существенно возросло по численности и значимости. Большое количество руководителей среднего звена является одним из признаков современной организации. К ним относятся начальники отделов, цехов, деканы (начальники) факультетов и т. д. Представители этого управленческого звена органов внутренних дел вносят существенный вклад в решение проблем обеспечения правопорядка, характер их работы более всего определяется спецификой работы руководимого ими подразделения. Среднее звено управления является как бы буфером между низовым и высшим звеньями управления. Представители

ли среднего звена почти 90 % времени проводят во взаимодействии с клиентами (гражданами) и руководителями низового звена.

III. Высшее звено управления (институциональный уровень). Это самый малочисленный слой управленцев – президент корпорации, министр, ректор, руководитель департамента, начальник самостоятельного управления. Именно представители высшего звена управления отвечают за принятие ключевых решений. Их работа чрезвычайно напряжена, существует огромный риск неудачи, и как результат – личное одиночество. По подсчетам зарубежных авторов, рабочая неделя управленцев такого ранга составляет 60–80 часов, почти 70 % времени уходит на заседания и встречи, около 20 % – на работу с документами.

Кроме выделенных звеньев, на всех уровнях управления выделяется категория заместителей. Заместители обычно реализуют различные направления деятельности организации, однако редко принимают самостоятельные решения по ключевым вопросам, за исключением случаев, когда им приходится замещать отсутствующего руководителя. Для кого-то должность заместителя становится «потолком» карьеры, кто-то рассматривает ее как «плацдарм» для последующего замещения должности первого руководителя.

Рассмотрим основные мотивы карьерного роста.

Прежде всего – это *стремление к власти*. Те, кто стремится к власти, энергичны, откровенны в выражении своих мыслей и чувств, не боятся конфронтации и отстаивают свои позиции. Они требуют к себе внимания, стремятся к лидерству. Люди, достигшие высшего уровня управления, часто имеют такую ориентацию.

Второй основной мотив в построении карьеры – это *стремление к успеху*. Чаще всего такой мотив удовлетворяется не провозглашением успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения, определенного ее окончания. В построении своей карьеры эти люди рискуют умеренно.

Третий основной мотив – это *мотив причастности*. Он формируется под влиянием желания быть включенным в определенное социальное и профессиональное окружение, потребности в общении, помощи другим, общественном служении.

*Выбор управленческой карьеры осуществляется человеком осознанно, так же, как и выбор в пользу ее продолжения на каждом следующем этапе.*

В процессе профессиональной деятельности сотрудник органов внутренних дел постоянно делает выбор в пользу той ли иной ситуации, ставит приоритеты.

При поступлении на службу сотрудник ставит перед собой определенные цели, но система МВД Российской Федерации, принимая его на службу, также преследует определенные цели. Поэтому необходимо оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним МВД Российской Федерации, его служба. От этого зависит успех всей карьеры сотрудника.

Планирование карьеры сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах системы МВД Российской Федерации.

Благодаря естественной уникальности каждого человека, тем ситуациям, в которые он попадает, и тому, как он реагирует на эти ситуации, может быть несчетное множество разных карьер.

Но принято выделять определенные типы карьеры, более или менее подходящие под критерий универсальности и способные описать большинство траекторий движения сотрудника на службе.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенный вид службы, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой сотрудник хотел бы иметь эту конкретную должность, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Среди специалистов по управлению наиболее популярным является определение карьеры как *продвижение вперед по однажды выбранной линии работы*. Это продвижение предполагает приобретение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти.

Такое понимание карьеры излагается во многих общетеоретических словарях и энциклопедиях. Так, в трактовку понятия «карьер» (от фр. – «*carrière*») «Современный словарь иностранных слов» включает: продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды; род занятий, деятельности.

В словаре русского языка С. И. Ожегова слово «карьер» определяется как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого результата. При этом отмечается необходимость разграничения понятий «деловая карьера» и «карьеризм». В первом случае речь идет о людях, профессионально и лучше других делающих свое дело и получающих заслуженное повышение, во втором – занимающихся продвижением по службе в «личных, корыстных интересах».



Е. Ф. Яськов определяет карьеру как продвижение работника в профессиональном или должностном отношении от момента вступления его в сферу трудовой деятельности до момента выхода из нее. По его мнению, карьера включает в себя два аспекта: внешний и внутренний. Внешний аспект отражает общую последовательность профессий, видов труда и должностей, занимаемых работником на протяжении всей его трудовой деятельности. С точки зрения внутреннего аспекта, карьера выражается в динамике профессиональной мотивации и способностей, реализуемых в индивидуальных профессиональных решениях и поступках.

В. А. Дроздов понимает под служебной карьерой процесс успешного продвижения по ступеням служебной лестницы (вертикальная карьера), а также рост профессионального мастерства.

Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов рассматривают карьеру как индивидуальную осознанную последовательность изменений во взглядах, познании и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни. По мнению названных авторов, главенствующую роль в осмыслении карьеры занимает субъективная оценка, а именно индивидуальное осознание изменений во взглядах.

В. Н. Бушкевич, исследуя проблематику карьеры, сформулировал понятие карьеры как «продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности с целью достижения определенных преимуществ в социальной иерархии общества».

Проведенный анализ понятия «карьера» позволяет сделать вывод о том, что оно рассматривается преимущественно как успешное продвижение вперед по однажды выбранной линии работы, что предполагает не только должностной и профессиональный рост, но также и личностный рост сотрудника, его самосовершенствование, в основе которого лежат карьерные потенциалы, мобилизованные и организованные в интересах системы.

Итак, главным в понимании карьеры является то, что продвижение по служебной лестнице сопровождается определенными последствиями. Для того чтобы более полно раскрыть данное понятие, важно рассмотреть его отличительные признаки. Исходным здесь является то, что карьера руководителя ОВД связана с его профессиональной деятельностью.

Данный признак (профессионализм) позволяет отличить рассматриваемый вид карьеры от других возможных успехов руководителя. Например, это могут быть личные успехи в спорте, занятии творчеством и т. д.

Служебная карьера руководителя ОВД предполагает продвижение по службе в соответствии с принятой номенклатурой должностей. В этом проявляется динамизм карьеры, что имеет существенное значение для организации самого процесса управления карьерой. Следует отметить, что продвижение по службе руководителя ОВД является актом выбора не только с его стороны, но и той организации органа внутренних дел, которую он представляет. Такое понимание карьеры свидетельствует о сложности и противоречивости управления данным процессом.

Служебная карьера руководителя ОВД предполагает существенное изменение его правового статуса, что может выражаться в повышении ответственности, более высокой заработной плате. Немаловажное значение имеют и социальные последствия таких изменений, как престиж, власть, высокое положение, звание.

Служебная карьера руководителя ОВД характеризуется также и тем, что она предполагает изменение содержания его деятельности, существенные изменения в самой технологии труда. Общая закономерность проявляется здесь в том, что чем выше уровень должностного положения, тем больше времени у руководителя занимают так называемые общие вопросы организации работы подчиненных, взаимодействие с другими государственными органами. Все это способствует развитию личности руководителя в целом.

С учетом изложенного можно попытаться сформулировать следующее определение анализируемого понятия.

*Служебная карьера руководителя ОВД – это результат выбора в области профессиональной деятельности, связанной с должностным ростом, творческим развитием личности, которое сопровождается изменением его административно-правового статуса, а также объема и технологии выполняемой работы.*

Приведенное определение не может охватить в полной мере все аспекты этого сложного понятия. Однако в отличие от ранее предлагаемых в литературе определений карьеры сотрудников ОВД оно характеризуется как минимум двумя новыми подходами:

1) служебная карьера руководителя ОВД – это не просто административно-правовой акт, связанный с занятием определенной должности, а система отношений, в которые вступает руководитель по мере его продвижения по службе;

2) продвижение по службе, как сущностный признак карьеры, всегда предполагает выбор. Выбор как должностного лица, которое принимает решение о целесообразности назначения на должность претендента, так и выбор самого кандидата, который соглашается (не соглашается) с предложенной должностью.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения сотрудника о своем служебном будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения службой. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью сотрудников. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с опытом и деятельностью на протяжении служебной жизни сотрудника.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост», а также подтверждается этимологией слова «карьер» (в переводе с итальянского означает «бег»).

Так под карьерой понимают «активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни» карьеру трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций, предполагающие последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения.

То есть карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или на службе.

Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания сотрудников по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада сотрудника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для системы МВД России в целом и частности), его положение в коллективе;
- ступени власти как степень влияния на службе (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровень материального вознаграждения, дохода (денежного довольствия и разнообразие социальных льгот). При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и с точки зрения его среды (сферы профессиональной службы, общества), оценены как чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения

в должности, уровня оплаты и т. д. Например, человек может ощущать изменения своих навыков, знаний, но окружающие воспримут, «увидят» его профессиональный рост только после того, как ему повысят квалификационный разряд.

Таким образом, карьера – *это процесс профессионального роста человека, роста его влияния власти авторитета, статуса в среде, выражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.*

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. Кроме того, можно выделить несколько принципиальных траекторий движения сотрудника в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на службу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный сотрудник может пройти последовательно в разных должностях службы системы МВД России.

Наряду с профессиональной следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития сотрудника в рамках определенного направления служебной деятельности.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

– вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

– горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расшире-

ние или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватным изменением вознаграждения);

– центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству системы МВД России. Например, приглашение сотрудника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода).

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета сотрудника в служебной деятельности.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера – это увеличение статуса сотрудника в служебной деятельности, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие системы МВД России.

Монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения сотрудника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Как основания для классификации могут быть использованы характеристики прохождения процесса карьерного развития.

По характеру прохождения различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости, непрерывности оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления карьеру делят на потенциальную (лично выстраиваемый сотрудником служебный жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей)

и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

По скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную, типичную, последовательно – кризисную и другие виды карьеры.

Для того чтобы уточнить цели профессиональной деятельности, степени динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации, нужно учитывать **этапы карьеры**, которые сотрудник проходит в данный момент.

Этапы карьеры зависят от возраста, потребности достижения цели, моральных потребностей, физиологических и материальных потребностей и пр.

1. До 25 лет:

- учеба, испытания на разных работах;
- начало самоутверждения;
- безопасность существования;
- становление.

2. До 30 лет:

– освоение служебных обязанностей, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста;

– самоутверждение, начало достижения независимости;

– безопасность существования, здоровье, уровень денежного довольствия;

– продвижение.

3. До 50 лет:

– продвижение по служебной лестнице, рост квалификации;

– рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения;

– здоровье, высокий уровень денежного довольствия;

– сохранение.

4. До 55 лет:

– приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности;

– стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения;

– пенсионный.

Вышеизложенное демонстрирует связи между этапами карьеры и потребностями.

При построении карьеры важна мотивация деятельности сотрудника, которая всегда является одним из самых главных вопросов руководителей. Что движет людьми, пришедшими на службу?

Какие цели – личные и профессиональные – они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Успешное продвижение руководителей ОВД по карьерной лестнице предполагает поиск новых подходов к управлению служебной карьерой. Здесь важен переход от частных мер (повышение квалификации, работа с резервом и т. п.) к комплексному подходу, который обеспечивал бы взаимосвязь всех этапов карьерного продвижения:

- отбор, назначение на первую руководящую должность;
- поддержание служебного успеха и дальнейшее продвижение по службе;
- завершение службы.

На каждом из указанных этапов решаются свои, особые задачи управления служебной карьерой руководителей ОВД, которые должны рассматриваться в единстве и обеспечивать ее конечную эффективность.

Важное значение для управления служебной карьерой руководителей ОВД имеет определение организационных форм.

К таковым целесообразно отнести следующие:

- определение целей управления карьерой;
- формирование мотивов карьеры;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой; изучение и оценка карьерного потенциала сотрудников;
- работа с резервом на выдвижение; планирование карьеры.

Эффективность служебной карьеры руководителей ОВД зависит от многих факторов объективного и субъективного свойства.

К объективным факторам относятся: состояние экономической и политической систем государства; фактическая система управления ОВД; территориальное расположение ОВД; социально-демографические характеристики руководителей ОВД; временные характеристики карьеры.

К субъективным факторам эффективности служебной карьеры руководителей ОВД целесообразно отнести: профессиональные знания; опыт организаторской работы; «расположение» прямого начальника; наличие «покровителя» для служебного продвижения; личные и деловые качества руководителя; состояние здоровья.

Служебная карьера руководителей ОВД во многом зависит от качества правового регулирования, возникающих при этом отношений. Совершенствование правового регулирования служебной карьеры руководителей ОВД целесообразно проводить по двум основным направлениям: а) повышение роли закона в регулиро-

вании возникающих при этом отношений; б) упорядочение ведомственных нормативных актов.

Стоит обратить внимание на то, что, кроме материальных интересов, сотрудниками-профессиональными всегда движет еще что-то. Это «что-то» у каждого свое и, как правило, не лежит на поверхности. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале пути важно учитывать тип личности сотрудника, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда.

Хотя, по концепции Голланда, один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов. Учитывая содержание доминирующих и не доминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен.

Существует несколько типов личности:

1. Реалистический. Содержание деятельности – ориентация на манипулирование инструментами и механизмами. Возможная профессия – техник по ремонту и обслуживанию.

2. Исследовательский. Содержание деятельности – ориентация на поиск. Возможная профессия – профессор, доктор наук (ученый – исследователь).

3. Артистичный. Содержание деятельности – ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию. Возможная профессия – сотрудник пресс-службы, инспектор группы по пропаганде безопасности дорожного движения.

4. Социальный. Содержание деятельности – ориентация на взаимодействие с людьми. Возможная профессия – дежурный дежурной части, инспектор ГИБДД (в том числе регистрационного либо экзаменационного отдела).

5. Конвенциональный. Содержание деятельности – ориентация на манипулирование данными, информацией. Возможная профессия – бухгалтер.

Для руководителя организации, принимающего сотрудника на службу, важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

1. Традиция: вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.



2. Случай: выбор произошел случайно в силу некоего события.
3. Долг: выбор профессии связан с представлением о долге, своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.
4. Целевой: выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности).

Это одно из важных решений, принимаемых человеком в жизни.

Выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие.

Достижения в служебной деятельности определяются совокупностью способностей, характера и темперамента человека, т. е. личностью человека.

При выборе карьеры надо уметь дать себе ответы на следующие вопросы:

1. Что является целями моей карьеры?
2. Какие факторы способствуют достижению поставленной цели карьеры?
3. Чего я хочу от службы? – финансовых выгод или морального удовлетворения?
4. Что для меня значат статус, престиж при выборе карьеры?
5. Какое образование, опыт и мастерство я могу предложить?
6. Каковы мои сильные и слабые стороны?
7. Какого рода направления службы мне интересны?
8. Какой вид служебной деятельности может вызвать у меня чувство наибольшего самоуважения?
9. Будет ли выбираемое направление в служебной деятельности доставлять мне удовольствие?

Ответы на эти вопросы помогут определиться с направлением места службы и карьерой.

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т. е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от сотрудника определенных дополнительных усилий,

но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и подразделению системы МВД России, в которой он служит. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от служебной деятельности, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Подразделение системы МВД России получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с направлением служебной деятельности, что повышает результаты службы и снижает текучесть кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие сотрудников и подразделения в целом с учетом интересов каждой стороны;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побуждает создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом можно назвать модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – сотрудника, его руководителя и отдела профессиональной подготовки (кадровой службы). Сотрудник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель выступает в качестве наставника сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением служебного времени, аттестует сотрудника.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

– достижение взаимосвязи целеполагания подразделения МВД России и отдельного сотрудника;

– обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

– обеспечение открытости процесса управления карьерой;

– устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

– повышение качества процесса планирования карьеры;

– формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

– изучение карьерного потенциала сотрудников;

– обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

– определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в подразделении.

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

– результаты служебной деятельности в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки;

– профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт;

– эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;

– заметное положение в подразделении МВД России. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и воз-

возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в деятельности творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом профессиональной подготовки (отделом кадров), положительное мнение сотрудников которого о потенциале сотрудника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел профессиональной подготовки (отдел кадров). Оценка проводится периодически, один раз в 4 года (часто вместе с аттестацией сотрудника), в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом профессиональной подготовки (отдела кадров). Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Внутриорганизационная карьера формируется в рамках одной системы управления. В системе МВД России (как и в любой другой социальной системе) внутриорганизационная карьера может складываться тремя способами в полном соответствии с социальным ожиданием сотрудника. Такими способами являются:

1. «Вертикальное» продвижение: соответствует последовательному подъему на более высокую должностную ступень в границах одной структуры. Например, следователь – старший следователь – заместитель начальника следственного отделения и т. д.

2. «Горизонтальное» продвижение: соответствует перемещению на равную должность в смежной области деятельности. Например, старший участковый уполномоченный – старший инспектор подразделения по делам несовершеннолетних – старший инспектор дознания и т. п.

3. «Центростремительное» продвижение соответствует последовательному прохождению службы от периферийных к центральным органам управления. Это направление связано, как правило, с поэтапным ростом навыков организаторской деятельности, например, от должности в отделении полиции до должности в Главном управлении внутренних дел и МВД.

Тот или иной способ формирования деловой карьеры сотрудника органа внутренних дел подразумевает установление опреде-

ленного соответствия между индивидуальными целями сотрудника (целями-ориентирами) и целями кадровой политики в системе органов внутренних дел.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам органов внутренних дел. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность сотрудников, повышенную текучесть кадров, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности.

Американская исследовательница С. Доннелл, опросив две с половиной тысячи руководителей, выявила несколько причин неудач в карьере руководителей:

- 1) желание получать более высокое жалование, иметь личный комфорт, а не заботиться о результативности руководимых подразделений;
- 2) чрезмерная озабоченность по поводу символов высокого положения (дом, квартира, кабинеты, машины);
- 3) волнение по поводу собственной персоны, эгоцентризм;
- 4) склонность присваивать себе всевозможные «лавыры»;
- 5) склонность к самоизоляции и, как следствие, постепенная потеря связи с окружающими;
- 6) желание скрыть свои мысли и чувства, прежде всего свой гнев и страх.

Исследователями установлено, что индивидуальными, личностными факторами, препятствующими достижению карьерного успеха, являются: недостаток личностного потенциала (отсутствие необходимых качеств, низкая мотивация, экстернальный локус контроля, нерешительность, тревожность, эмоциональная нестабильность, неконструктивные установки относительно достижений (боязнь успеха, боязнь неудачи, нереалистичность целей, избегание риска, перфекционизм), преобладание в структуре личности направленности на себя, а не на дело.

Нейтрализовать воздействие личностных факторов, препятствующих успешной карьере, развить сильные качества руководителя-лидера и сформировать профессионально значимые психологические умения и навыки руководителя возможно с помощью технологий программирования профессионально-личностного развития.

Программирование профессионально-личностного развития руководителей ОВД осуществляется по следующим направлениям:

1) развитие потребности в профессионально значимом личностном росте и создание эффективной системы самомотивации развития;

2) самопознание и самооценка уровня развития профессиональной управленческой компетентности, профессионально значимых способностей и качеств личности;

3) целеполагание основных задач и составление индивидуального плана профессионально-личностного саморазвития, определение способов и средств их реализации, планирование карьеры;

4) повышение эффективности умственного труда посредством обучения приемам (техникам) эффективного учения, позволяющим перестроить познавательные процессы в эффективные психотехнологии самоуправления познанием;

5) развитие профессионально важных качеств личности посредством использования психотехнологий управления самопознанием и самоизменением, овладения психологическими средствами работы с людьми.

Управление профессиональным развитием подразумевает последовательное прохождение ряда этапов: самоопределение, само моделирование, самопрограммирование и самосовершенствование (собственно процесс саморазвития, конкретизированный в определенных действиях).

*Этап самоопределения* целеполагает развитие мотивации и рефлексии в отношении профессионального роста и карьеры руководителя. Важное условие данного этапа – осознание необходимости и формирование потребности личностного и профессионального роста. Реализация этого условия возможна за счет обращения профессионала к экзистенциально-бытийному аспекту сознания. Важно стимулировать, прежде всего, мотивационную сферу личности (ценностные ориентации и смысл профессии, ее мотивы, цели, эмоциональное отношение). Лишь затем, на ее основе, развивать операциональную сферу личности (профессиональные знания, способности, действия, мышление, профессиональные технологии).

Успешная реализация этого этапа обусловлена: во-первых, пониманием взаимосвязи управленческой карьеры и уровня профессионально-личностного развития руководителя ОВД, во-вторых, осознанием противоречия между содержанием, условиями, средствами управленческой деятельности, предъявляющими соответствующие требования к субъекту управления и объективно имеющимся уровнем развития свойств и качеств, способностей и операциональной сферы личности руководителя ОВД. Важно на данном этапе выявить как личные психологические «ресурсы»,

так и «ограничения» – неэффективные привычки мышления, переживания, поведения, например, иллюзии, сомнения, завышенная или заниженная самооценка, инерция, лень, неэффективные убеждения относительно возможностей саморазвития и т. п.

*Этап само моделирования* целенаправляет «корректировку» Я-образа руководителя в контексте разрешения противоречия между эталонной моделью личностной и профессиональной структуры руководителя («идеальный» образ руководителя-профессионала), которую строит субъект на каждом этапе профессионализации и реального образа «Я-руководитель». Разрешение данного противоречия мотивирует выработку у субъекта управления стратегий приближения к эталонной модели, что способствует формированию установок и побудительных сил к совершенствованию психологической структуры личности.

Данный этап предполагает также выбор направления и осознание индивидуально своеобразного содержания руководителем своего профессионально-личностного развития (какие конкретно качества, способности, знания, умения или навыки нуждаются в дальнейшем развитии, а на какие можно опираться, используя в качестве «ресурсов»). В процессе самопознания могут быть использованы такие приемы, как самооценка, экспертная оценка, оценка по модели или квалификационной характеристике требований к профессиональной компетентности руководителя, которые содержатся в документах МВД России, результаты психодиагностики и т. п.

*Этап самопрограммирования* предполагает решение следующих задач: постановка целей профессионально-личностного развития – текущих и перспективных; формулировка задач по развитию профессионально важных качеств личности руководителя, профессиональных умений и навыков, преодолению явлений профдеформации; определение сроков выполнения задач, вариантов самоконтроля (т. е., по сути, разработка индивидуальной программы саморазвития); выбор средств саморазвития.

В качестве методического инструментария могут быть использованы современные психотехнологии личностного роста, адаптированные к руководителям ОВД и конкретизированные в отношении индивидуально своеобразного содержания профессионально-личностного развития каждого руководителя.

*Этап самосовершенствования* включает конкретные действия по реализации задач предыдущих этапов. Это выражается в формировании психотехнических умений профессионально-личностного развития и доведении их до уровня навыка (психотехнический

тренинг, выполняемый сначала совместно с психологом, а затем самостоятельно); выполнении индивидуального плана саморазвития в повседневной работе; рефлексивном анализе промежуточных результатов.

Управление профессиональным саморазвитием, динамикой профессиональной карьеры – организационно и психологически сложный процесс. Он может стать эффективным только тогда, когда будет осуществляться комплексно и систематично. Многоэтапность, длительность и трудность восходящей карьеры руководителя обязывают его принять и практически реализовывать стратегию постоянного самосовершенствования.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте характеристику основных теоретических моделей профессионально-личностного развития в отечественной и зарубежной науке.

2. Какие наиболее важные закономерности профессионального развития личности выявлены психологической наукой?

3. Назовите основные компоненты психологического потенциала личности руководителя ОВД. Охарактеризуйте их взаимосвязь с проблемами профессионально-личностного развития.

4. Проанализируйте основные этапы Вашей профессиональной карьеры. С какими психологическими трудностями Вы столкнулись, впервые возглавив первичный коллектив, коллектив подразделения, органа внутренних дел?

5. Что Вы понимаете под программированием профессионального развития личности? По каким направлениям и этапам осуществляется программирование профессионального развития личности руководителя ОВД?



## **2.5. Психология управленческого общения. Коммуникативная и временная компетентность руководителя**

Место и роль общения в управленческой деятельности трудно переоценить. По некоторым данным 80 % рабочего времени руководителя связаны с общением. Функционально общение, во-первых, выступает прежде всего условием, обстановкой, средой управленческой деятельности. Именно в общении, в контактах с людьми осуществляются многие из управленческих действий. Общение (метафорически) – это своеобразная «материя», воздух, стихия управления. Во-вторых, общение – важнейший объект, предмет управленческой деятельности. Различные контакты людей во внутренней и внешней сфере управления – то, над чем постоянно работает руководитель, то, что он постоянно создает, поддерживает, использует и развивает. В-третьих, общение – один из ключевых инструментов, важнейшее средство управленческой деятельности. Умение профессионально общаться позволяет добиться многих управленческих эффектов и непосредственно обеспечивает управленческую эффективность. Большинство подчиненных руководителя органов внутренних дел – это профессионалы общения (милицейского, оперативно-розыскного, следственного и т. д.). Очень многие среди тех, с кем приходится взаимодействовать руководителю ОВД, – тоже профессионалы общения (например, журналисты), и руководитель по сути своей профессии и сферы деятельности – профессиональный коммуникатор, а успешный руководитель – это дважды профессионал общения.

С общением связаны многие проблемы управленческой деятельности, да и само управленческое общение в целом ряде ситуаций для многих руководителей оказывается проблемой. Когда общение идет нормально или представляется таковым, человек не замечает какие-то сложности. С качеством общения, коммуникативной «материи» управления связаны многие трудности деятельности руководителя ОВД: нахождение общего языка с людьми, барьеры взаимопонимания, ошибки познания и оценки, неадекватные ситуации, стереотипы действий и многое другое. Любой управленец обычно перегружен общением, устает от него и вместе с тем испытывает дефицит общения, в котором он находит профессионально-личностную самореализацию. Решение проблем эффективности, упорядоченности, человекообразности управленческой деятельно-

сти во многом обеспечивается владением руководителями психологией общения.

Психологический подход и понятие управленческого общения. Общение – многоплановый, глубокий и универсальный феномен жизни людей, который изучается многими науками. Философия и этика центрированы на мировоззренческих и ценностных основаниях общения, политология и социология – на социальной организованности общения; его формах и технологиях; лингвистика, риторика и семиотика – на языковых средствах, речевых приемах и знаковых ресурсах; информатика и технические науки – на информационных технологиях и технических средствах коммуникаций; культурология и педагогика – на особенностях общения людей различных общностей и культур, на воспитании и обучении общению; а психология – на внутренних механизмах и технике общения, на людях, которые общаются. В последние десятилетия интенсивное развитие практической психологии, становление психологической культуры базируется во многом на разработках в области общения, на коммуникативной методологии. Именно психологический подход к общению лежит в основе разнообразных практик в этой области работы с человеком, а потому и наиболее востребован.

Общение в психологии традиционно понимается как установление и поддержание контактов, связей между людьми посредством вербальных (речевых) и невербальных (жест, взгляд, мимика, дистанция и др.) средств (А. А. Леонтьев). В качестве синонимичного (под влиянием информационной парадигмы и по соображениям терминологического удобства) наряду с «общением» используется и термин «коммуникация», который, вместе с тем, имеет и более узкое значение – «передача сообщения, обмен информацией», т. е. как часть, а иногда и ядро общения («сообщение»). Наиболее существенно для психологического подхода к общению выделение двух планов общения: содержания и отношения. Речевые средства в основном передают содержание общения, а невербальные – отношения коммуникаторов. Первое – преимущественно сознательно, хорошо контролируемо, последовательно, второе – преимущественно неосознаваемо, плохо контролируемо, одномоментно. Считается, что 60–80 % информации в межличностном общении передается по невербальному каналу. Первый признак низкой психолого-коммуникативной компетентности руководителя – незнание этого и плохое владение невербальным общением.

В отечественной психологии общепринято выделение трех сторон общения: познавательной (ориентировки в ситуации общения),

коммуникативной (передачи сообщения), интерактивной (взаимовлияния и воздействия), обобщающих сущностно-психологические характеристики феномена (Г.М. Андреева). Эти три стороны (так же, как и два плана) всегда присутствуют в любом общении. Владение руководителем этими тремя сторонами общения и их согласованностью самым существенным образом определяет его психолого-коммуникативную компетентность.

В психологии управления общение (и/или коммуникация) рассматривается как одна из сущностных характеристик деятельности руководителя. При этом наряду с термином «управленческое общение» применительно к руководителю используются также и иные: «профессиональное», «деловое» и «служебное общение». Под управленческим общением в широком смысле рассматривается все пространство контактов руководителя, а в узком смысле – только те контакты, которые непосредственно реализуют собственно управленческие функции, а, например, не воспитательно-педагогические или профессионально-милицейские. В рассматриваемом контексте управленческое общение руководителя ОВД воплощает в себе общую психологическую природу общения, его управленческую специфику, а также специфику органов внутренних дел и понимается как важная составная часть его деятельности, включающая комплекс контактов руководителя с соответствующими людьми во внутренней и внешней сфере управления, направленных на достижение целей этой деятельности и реализуемый посредством соответствующих средств общения. Его наиболее существенные черты: целенаправленность, основанная на ценностно-нормативной основе, профессионально-этическая направленность, многообразие форм, видов и конкретных ситуаций общения, технологический комплекс обеспечивающих это общение личных, технических и организационных ресурсов.

Общие правила служебного общения сотрудников и руководителей отражены в Кодексе профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации. Психологическое понимание управленческого общения конкретизирует общие правила, связывает их с внутренним миром и особенностями поведения человека, предлагает соответствующие приемы и способы, технику общения.

Психологическая характеристика пространства общения руководителя ОВД. Пространство общения руководителя ОВД, с одной стороны, встроено в общее пространство его деятельности, а с другой стороны, само определенным образом организовано. Его характеризует:

– многопараметричность: это физическое пространство (в т. ч. технически оснащенное), социальное (индивидуальное, групповое, организационное, массовое), профессионально-служебное, нравственно-духовное, психологическое;

– многообразии партнеров по общению и их расположению в пространстве (руководители, подчиненные, граждане, правонарушители, преступники, представители власти, СМИ и др.; по вертикали, горизонтали, диагонали);

– многообразии форм, средств общения и контактов: совещание, публичное выступление, беседа, встреча, переговоры, инструктаж; монологическое и диалогическое, устное и письменное, с использованием технических средств и т. д.;

– разнообразии видов общения: директивное и коллегиальное, рабочее и торжественное, официальное и неформальное, повседневное и экстремальное, ознакомительное и познавательное, контакто-устанавливающее и контактоподдерживающее и др.

При всей многоплановости общения психологически наиболее важны три его измерения: социально-ролевое, рационально-деловое и духовно-личностное. *Социально-этикетное общение* предопределяется социальным статусом и ролями общающихся, регулируется социальными, правовыми, этическими нормами, установлениями, предписаниями, традициями, этикетными правилами. Оно стандартизовано и деиндивидуализировано: начальник – подчиненный, старший – младший, мужчина – женщина и т. д. Здесь люди ведут себя как представители определенных социальных групп людей. Это наиболее распространенная форма социально-коммуникативного поведения, она обязательна для ритуально-организованного общения, полезна при встречах незнакомых и малознакомых людей и желательна при дистанцированном общении. При этом важно следовать этикету, установленному порядку. Их несоблюдение, отклонения от них ведут к неудаче общения.

*Рационально-деловое общение* предопределяется необходимостью достичь цель, решить стоящую задачу, сделать дело. Общение здесь строится не по логике социального этикета, хотя и в его наиболее общих рамках, а прежде всего по логике самого дела, того, что и как надо сделать кооперативно. Регулируют общение здесь соответствующие правила, методики, техники, технологии коммуникативной деятельности. Успех здесь – само достижение результата, а не участие в процессе, как в случае социально-ролевого общения.

*Духовно-личностное общение* строится как ценностное и личностно-ориентированное, индивидуализированное. Главное здесь – духовно-культурное начало, обращенность к глубинным основани-

ям жизни людей, конкретному человеку, к личности. Это открытый и честный диалог, значимый и тонкий разговор, разговор по душам и о душе. Это – не соблюдение приличий, не подчинение состояний достижению результата, как в первом и втором случаях. Здесь не поможет шаблон и методика, даже психологическая, необходимо личностное усилие, духовный порыв и психологическое умение и искусство. Умение руководителя гармонично сопрягать эти три измерения в своем управленческом общении предопределяют его эффективность.

Важно отметить, что в современной правоохранительной деятельности профессионализм сотрудника оценивается как единство собственно профессиональных установок, личностной компетентности и таких ее составляющих, как коммуникативная и временная компетентность.

Актуальность рассмотрения временной компетентности сотрудников полиции обусловлена рядом объективных факторов и в первую очередь спецификой самой деятельности органов внутренних дел<sup>1</sup>. Она сложна и многогранна, протекает в условиях дефицита информационных и временных ресурсов, интеллектуальной, эмоциональной и физической напряженности.

Наиболее широкое распространение в области изучения управления временными ресурсами среди отечественных ученых получили исследования Г.Х. Попова, П.М. Керженцева, А.К. Гастева, среди западных – работы С. Кови (США), Л. Зайверта (Германия), К. Меллера (Дания). Благодаря этим и другим исследователям тайм-менеджмент стал самостоятельной дисциплиной, которая предполагает различные подходы к планированию и организации рабочего времени.

В научном менеджменте не часто затрагивались вопросы самоорганизации и персональной организации труда. Основоположники научного менеджмента (Ф.У. Тейлор) впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий личной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд<sup>2</sup>.

А.К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудоустройственной бациллы», побуждающей сотрудника предприятия самостоятельно совершенствовать рабочие процессы<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Далее – ОВД.

<sup>2</sup> *Тэйлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. М, 1991.

<sup>3</sup> *Гастев А.К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М., 2011.

Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника<sup>1</sup>. Основатель Теории решения изобретательских задач Г. С. Альтшуллер впервые указал на выработку с помощью хронометража «чувства времени», перерастающего в «чувство эффективности», изменяющее культуру человека и организации<sup>2</sup>. П. Друкер обозначил задачу повышения эффективности управленческого труда как ключевую для менеджмента в XXI веке<sup>3</sup>. Следовательно, можно выделить два основных этапа исследований: собственно тайм-менеджмент и направления научной организации труда в части организации времени руководителя. При этом, анализируя современное состояние тайм-менеджмента, можно отметить следующее:

1. В основном направления классического тайм-менеджмента основаны на жестком планировании, что делает их неприменимыми для использования в работе ОВД, особенностями которой является динамично сменяющаяся оперативная обстановка, возникающие задачи, требующие немедленного решения. Это требует несколько иных подходов в вопросах регуляции и планирования рабочего времени.

2. В современном менеджменте и тайм-менеджменте практически не рассматриваются вопросы внедрения технологий тайм-менеджмента, их использования в качестве инструмента для организации управления в ОВД.

Таким образом, проблемы оптимизации рабочего времени в бизнесе, среди рабочих профессий отражаются в современных исследованиях по психологии управления, психологии труда, юридической психологии, однако на сегодняшний день работы по изучению вопросов организации рабочего времени и управления временными ресурсами сотрудников ОВД фактически отсутствуют<sup>4</sup>.

Временная компетентность является структурной составляющей личностной компетентности и определяется как адекватность временных восприятий, навык планирования времени, способность сообразно перераспределять временные приоритеты при реализации актуальных служебных задач, не пренебрегать временем коллег

---

<sup>1</sup> Керженцев П. М. Принципы организации. М.: Экономика, 1968.

<sup>2</sup> Альтшуллер Г. С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишер, 2017.

<sup>3</sup> Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009.

<sup>4</sup> Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Добрая книга, 2015.

в межличностном профессиональном взаимодействии, умение делегировать полномочия.

Временная компетентность – преимущественно субъектная, а не объектная характеристика, так как это способность индивида как субъекта профессиональной деятельности адекватно оценивать время, эффективно планировать его в условиях как социальных контактов, так и кризиса или острого дефицита времени. Временная компетентность наряду со способностью личностной организации времени в ее трехкомпонентной структуре – осознание времени; эмоциональное переживание времени и организация времени деятельности – характеризуется не только субъективной оценкой распределения времени собственной деятельности, но и способностью не пренебрегать временем другого в социальных взаимодействиях, сужая или расширяя временные лимиты контактов в зависимости от значимости и содержания общения<sup>1</sup>.

Большинство сотрудников ОВД испытывают острый дефицит времени для решения профессиональных задач по различным объективным и субъективным факторам. Особенности работы сотрудников ОВД дел являются условия многозадачности, ненормированность рабочего времени, реализация несвойственных функций, постоянно меняющаяся оперативная обстановка на территории обслуживания и наличие иных профессиональных вопросов, требующих незапланированных затрат времени.

Режим дефицита рабочего времени провоцирует эмоциональную напряженность, при этом создается ощущение беспомощности перед «лавиной» возникающих проблем, срочно требующих решения.

Рассматривая временную компетентность сотрудников ОВД нельзя не выделить особую категорию – руководителей, поскольку от временной компетентности руководителя во многом зависит успешное достижение поставленных задач подчиненными сотрудниками, улучшение оперативно-служебной деятельности подразделения в целом.

Компетентные руководители ОВД, обладая не только профессиональными навыками, умеют ставить цели и задачи для организации успешной деятельности, добиваясь их выполнения, при этом правильно организуют рабочее время. Кроме того, руководи-

---

<sup>1</sup> Вахнина В.В., Демин Г.И., Ульямина О.А. Психологический подход к компетентностной модели руководителя ОВД в контексте тайм-менеджмента // Психологическая наука и образование. 2017. № 5. С. 94–100.

тель должен эффективно распоряжаться и временем подчиненных. Насколько четко и быстро руководителем сформулирована задача, правильно определено время исполнения, настолько результативно, быстро и качественно она будет выполнена.

В работе руководителей ОВД на современном этапе возникают сложности из-за большого потока поступающей документации, исполнения не влияющих на состояние оперативно-служебной деятельности поручений, наличия большого объема отчетной документации. Не все руководители знают и умеют применять технологии тайм-менеджмента в служебной деятельности. Зачастую временные ресурсы планируемых мероприятий не совпадают с их фактическим исполнением из-за потерь рабочего времени, не зависящих от личности руководителя.

Уровень практической организации времени может рассматриваться через применение различных приемов организации времени, временной режим профессиональной деятельности, который предпочитает сотрудник, и построение временного континуума личности. Ориентируясь на проблемные зоны в управлении рабочим временем, определяются организационные основы рационализации служебного времени.

Большую роль в организации рабочего времени руководителя играет постановка правильной цели. Лишь четко сформулированная поставленная цель позволяет добиться успехов и позволяет избежать ненужных затрат рабочего времени. Время руководителя должно быть направлено на достижение цели, все, что не касается достижения цели, есть пустая трата как своего времени, так и времени подчиненных.

Проведение анализа использования временных ресурсов помогает раскрыть причины потерь рабочего времени, выявить положительные аспекты организации управленческого труда. Необходимость проведения анализа требуется, в случае, если не установлено, какие временные ресурсы должны быть использованы для решения тех или иных задач: при остром дефиците служебного времени необходимо изыскание резерва рабочего времени. В системе ОВД анализ времени необходим для оценки результатов, прежде всего, оперативно-служебной деятельности.

Наиболее рациональное ведение анализа – излагать его в письменной форме, при этом использовать программное обеспечение (например Visual Time Analyzer), которое помогает не только опти-



мизировать время, но и графически отобразить состояние служебной деятельности<sup>1</sup>.

Применение табличной формы проведения анализа. В таблице необходимо указывать: время начала и завершения определенного процесса управления, длительность его проведения.

Анализ необходим для выяснения следующих вопросов:

- необходимость проведенных мероприятий (способствовали ли проведенные мероприятия улучшению оперативной обстановки);
- целесообразность выполнения работы (способствовала ли работа достижению намеченной цели);
- осознанность определения временных рамок для проведения мероприятий (спланировано мероприятие или проведено спонтанно)<sup>2</sup>.

Как уже было упомянуто ранее, работа руководителя ОВД имеет специфические особенности: многозадачность, постоянно меняющаяся оперативная обстановка, большая ответственность за принятые решения. В целях оптимизации рабочего времени руководителю ОВД необходимо вести личное планирование, несмотря на то что ведомственными приказами данный вид деятельности не регламентирован.

Личный план работы руководителя, прежде всего, должен быть взаимосвязан с планом работы отдела на предстоящий период деятельности, его функциональными обязанностями. План должен отражать цели и реальные способы их достижения. План следует вести как ежедневно, так и намечать мероприятия, которые необходимо исполнить за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год)<sup>3</sup>.

В индивидуальном плане работы нужно предусмотреть время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях; а также приема граждан; изучения служебной документации; командировок; личное время (перерывы).

В качестве структуры плана можно предложить следующее:

1. Цели, которые необходимо достичь (ежедневно, за месяц, к окончанию отчетного периода).
2. Общие мероприятия, которые необходимо осуществить для достижения целей.

---

<sup>1</sup> *Тэйлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.

<sup>2</sup> *Кеттеди Д.* Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. М.: Альпина Пабли, 2015.

<sup>3</sup> *Амбарова П. А.* Управление временем: смена управленческой парадигмы // Известия уральского федерального университета. Серия 1: проблемы образования, науки и культуры. 2015. № 1. С. 132–144.

3. Мероприятия по решению текущих задач, обязательных для ежедневного, еженедельного, ежемесячного исполнения, предусмотренных ведомственными приказами (рассмотрение материалов, проверка ИВС, проведение служебных совещаний и т. д.).

4. Выделение проблемных моментов (финансовых, кадровых и т. п.) и возможные способы решения проблем.

5. Варианты и способы решения проблемных вопросов<sup>1</sup>.

В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение в соответствии с «нулевой утомляемостью». Так, вопросами, требующими наибольших затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в утренние часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, рассмотрение проблемных уголовных дел и т. п.). Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов (например, обход подразделений, просмотр корреспонденции и т. д.)<sup>2</sup>.

Делегирование полномочий руководителем – это передача части своих функциональных обязанностей подчиненным сотрудникам. При этом ответственность за качество и своевременность выполненной ими работы несет персональную ответственность руководитель. Делегирование позволяет разгрузить деятельность руководителя, оставляет время для решения основных задач подразделения. В системе ОВД делегирование полномочий имеет свои особенности. Связано это, прежде всего, со строгой вертикалью власти, особым статусом руководителя, большей ответственностью за принятые решения. В связи с этим руководителям необходимо соблюдать ряд правил для успешной реализации функции делегирования, осуществляя подбор компетентного сотрудника, по деловым и личным качествам способного выполнить поставленную задачу эффективно и в обозначенные сроки<sup>3</sup>.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Категорически не рекомендуется делегировать такую деятельность, как определение целей подразделения, руководство сотрудниками, задачи с высокой степенью риска как для сотрудников, так и для граждан.

Делегировать полномочия можно как на длительный срок (работа постоянно действующих комиссий по определенным видам

---

<sup>1</sup> Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.

<sup>2</sup> Трейси Б. Тайм-менеджмент. М., 2016.

<sup>3</sup> Лимончелли Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. М.: Символ, 2015. 240 с.

служебной деятельности), так и для выполнения отдельных задач (работа оперативного штаба при проведении оперативно-профилактического мероприятия).

Одной из форм проявления временной компетентности руководителя является организация проведения им служебных и планерных совещаний. Неправильно организованное совещание занимает большое количество рабочего времени подчиненного личного состава.

Для того чтобы минимизировать потери рабочего времени, служебные совещания необходимо планировать заранее, график проведения совещаний целесообразно составлять на определенный промежуток времени (месяц, квартал), за исключением оперативных совещаний, требующих срочного разрешения возникающих проблем и в строго определенные дни недели. Совещания, которые требуют участия большинства сотрудников ОВД, рекомендуется проводить в конце рабочего дня. Утром целесообразно проводить только планерные совещания, связанные с постановкой задач личному составу, причем длительность таких совещаний должна быть оптимальной, задачи – конкретными, исполняемыми, с определением срока их исполнения. Общее время проведения планерного совещания не должно превышать тридцати минут.

Управление временем касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии. Компетентный руководитель стремится к правильному распределению времени исходя из личных интересов и интересов организации.

Выделяя особенности временной компетентности, необходимо выделить особенности коммуникативной компетентности. В частности, структура коммуникативной компетентности руководителя ОВД включает в себя три блока компонентов<sup>1</sup>.

*Коммуникативные качества личности:* 1) развитая потребность в общении, зрелая мотивация коммуникативной деятельности, общительность как черта характера; 2) зрелые нравственно-коммуникативные качества, развитая система нравственно-психологических ценностей профессионально-управленческого общения, уважение личности собеседника, соблюдение норм Кодекса профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации; 3) сензитивность, высокая чувствительность к личностным особенностям и состояниям людей в процессе общения, пси-

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В. Коммуникативные аспекты интуиции в структуре саморегуляции профессиональной деятельности инспекторов ДПС // Психопедагогика в правоохранительных органах / Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 2 (77). С.158–165.

хологическая наблюдательность; 4) коммуникативное мышление, способность гибко строить и перестраивать общение в зависимости от ситуации, развитая рефлексия; 5) современный, зрелый, индивидуализированный стиль общения, самокритичность.

*Владение техникой общения – навыки и умение осуществления отдельных коммуникативных действий:* 1) ориентироваться в ситуации общения, наблюдать и оценивать собеседника; 2) читать невербальные признаки поведения партнера (жесты, взгляд, мимику, позы и т. п.); пользоваться невербальными средствами общения; 3) слушать и понимать собеседника; 4) владеть языком, словом, голосом, интонацией; ясно излагать свои мысли, информировать; 5) убеждать, вести спор, дискуссию, диалог, критиковать и советовать; чувствовать юмор, проявлять речевую находчивость; 6) устанавливать психологический контакт с различными категориями партнеров по общению; создавать необходимую обстановку в процессе общения; устанавливать и поддерживать доверительные отношения; 7) осуществлять общение в различных ролях и позициях; управлять инициативой и дистанцией в общении; регулировать психологические состояния, эмоции партнеров по общению; управлять собственными состояниями в ходе общения.

*Владение технологией, методикой и тактикой общения – умение строить общение в целостных ситуациях деятельности:* 1) ставить коммуникативные цели и задачи в процессе деятельности и рефлексивно осмысливать пути их решения; строить планы и сценарии общения в сложных ситуациях; следовать технологической организации общения; 2) вести беседу и строить личностно ориентированное профессионально-служебное общение; 3) публично выступать и вести диалог, строить социально ориентированное профессионально-служебное общение; 4) регулировать климат и атмосферу общения в коллективах сотрудников ОВД; развивать коммуникативную компетентность и профессиональную культуру общения сотрудников ОВД; 5) контактировать и психологически оптимизировать общение с представителями средств массовой информации.

Одной из наиболее интегративных характеристик коммуникативной компетентности является *стиль общения*. Стиль общения, как комплекс устойчивых особенностей и способов коммуникации, обычно присущ каждому человеку. Основные стили общения: доминантный (авторитарный), мягкий (демократический), пассивный (либеральный), гибкий (гармоничный). Выделяют также агрессивный, неуверенный, компромиссный, подчеркнуто-вежливый, демонстративный, навязчивый, шутливый, хамский, назидательно-менторский, душевно-располагающий и другие стили общения людей.

Ключевой характеристикой стиля общения руководителя является гибкость, владение широким репертуаром и арсеналом коммуникативных средств и ресурсов, основанных на зрелых гуманистических ценностях общения. Разумеется, стиль общения профессионального коммуникатора должен быть индивидуализирован, иметь неповторимые уникальные черты, связанные с особенностями личности и характера.

Для диагностики и развития коммуникативной компетентности как руководителей, так и сотрудников могут использоваться практические психологи, занятия в системе профессионально-психологической и морально-психологической подготовки.

*Невербальное общение* – это восприятие и использование невербальных средств общения. Наиболее важные из них: жесты, взгляд, мимика, позы, дистанция и расположение партнеров в ходе общения. Язык невербального общения – это язык чувств, и прежде всего через него происходит передача оценочной информации, в том числе и утечка скрываемого. Невербальные признаки поведения, как правило, читаются и интерпретируются бессознательно, многие из них не замечаются или толкуются неверно, поэтому важно научиться их осознавать. Они нередко расходятся по своему значению с вербальной информацией, с тем, что человек говорит, являясь при этом более достоверными и правдивыми. Развитие навыков невербального общения осуществляется через овладение техникой, т. е. комплексом приемов и способов восприятия и использования невербальных средств общения. Обозначим наиболее важные составляющие этой техники.

*Мимика* – это выразительные движения человеческого лица. Наиболее яркое из них – улыбка. Известно много разновидностей улыбки (смущенная, расслабленная, усмешка, искаженная, сладкая, язвительная, презрительная, кривая, открытая, беззвучная и т. д.). *Взгляд* – очень важный показатель в общении. Он несет много информации и является мощным средством воздействия. В психологии различают функции взгляда в общении: самоподача, контактно-устанавливающая, оповещение, обратная связь, воздействие и др. Среди важнейших характеристик взгляда – его направленность, динамика и характер. Разновидности взгляда: прямой, вниз, в сторону, искоса, изподлобья, снизу, сверху, поверх, сквозь, фиксированный, быстрый, длительный, бегающий, твердый, беспокойный, задумчивый и т. д. Особенно важно не то, куда смотрит человек, а как изменяется взгляд в ходе общения. Известны национально-культурные, половые и другие различия и нормы визуального контакта в общении. Наиболее глубоко разработана техника взгляда

в НЛП (нейро-лингвистическом программировании): 9 зон взгляда, связь с визуальной, аудиальной и кинестетической модальностями, с воспоминанием и конструированием.

*Жесты и телодвижения.* При определенных обстоятельствах, когда человек хочет скрыть свои чувства, лицо его становится малоинформативным, а главным источником информации о партнере выступает его тело. Жесты и телодвижения контролируются слабее, чем мимика лица. Их весьма трудно описать и классифицировать. Этим занимается кинесика – специальная область в социальной психологии. В общении наиболее информативны: жесты рук, кистей рук, пальцев, жесты рука к лицу, жесты с предметами, рукопожатия, прикосновения, движение головой, наклоны корпуса, положение ног и их движение, позы различного рода (сидя, стоя), походка и др. Весьма характерными при этом являются жесты и телодвижения открытости-закрытости, внимания и интереса; оценки и отношения положительного или отрицательного знака; подозрения, скрытости, самоконтроля и отрицательных переживаний; размышления, принятия решений и др. Более полно техника жестов и телодвижений представлена в работах А. Пиза, Д. Ниренберга и Г. Калеро, А. Штангля.

*Дистанция, пространственное расположение людей в общении и их изменения.* Люди часто осмысливают свои отношения, выражаясь пространственными категориями (например, «Держаться подальше» и т. д.). Исследованием психологии пространственных характеристик общения занимается специальная область знаний – проксемика. Наиболее известны четыре дистанции общения: интимная (до 0,5 метра), личная (0,5–1,2 метра), социальная (1,2–3,7 метра) и публичная (свыше 3,7 метра). Дистанция общения варьирует в различных национально-культурных, сельско-городских и других общностях. Есть и индивидуальные различия. Значим характер расположения людей в пространстве во время общения: рядом, наискосок (вполоборота), напротив, сидя и стоя, с учетом мебели, предметов. Наиболее важно в общении изменение этих характеристик.

При овладении техникой невербального общения и ее использовании важно помнить о необходимости: комплексного подхода к «чтению» и интерпретации «невербалики» (нельзя делать выводы по отдельно взятому признаку, но следует учитывать их паттерн); обязательного учета ситуации и контекста (один и тот же невербальный паттерн может иметь различное значение), уместности невербальных реакций; учета социально-ролевых и индивидуальных характеристик партнеров по общению.

*Ориентировка в ситуации общения* обычно включает в себя: уяснение мотивационно-целевого контекста общения; ориентировку в пространственно-временных условиях общения; ориентировку в собеседнике (в партнерах) по общению. Ориентировка в партнере по общению осуществляется по невербальным параметрам (по тому, что мы видим), по речевым характеристикам (по тому, что мы слышим), по статусно-ролевым характеристикам (на основании полученной информации), по действиям и поведению партнера. Она обычно нацелена на уяснение состояния, целей и мотивов собеседника, выявление устойчивых качеств, в т. ч. коммуникативных характеристик партнера.

Ориентировка в ситуации общения является исходным звеном познавательной стороны общения. Ключевую роль здесь играет психологическая наблюдательность коммуникатора, его способность по малозаметным внешним признакам выявить важные характеристики партнера. При этом целесообразно использовать разные режимы наблюдения: ориентировку, поиск, слежение, исследование (зондирование). В рамках познавательной стороны общения полезно учитывать действие следующих психических механизмов: моделирование, категоризация, стереотипизация, атрибуция, идентификация, эмпатия, рефлексия и др.

Психология ролевого поведения и контактирования<sup>1</sup>. *Ролевое общение* – один из наиболее сложных и тонких феноменов общения, которое может пониматься двояко. Роль – это способ поведения индивида при выполнении им определенных функций. В социологии и социальной психологии принят термин «социальная роль» и существует его общепризнанное определение: «Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образ жизни, поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию». В то же время с точки зрения конкретного человека и конкретной ситуации любая социальная роль выступает как психологическая. Психологическая роль – это построение поведения в соответствии с тем, чего от тебя ждут в той мере, насколько исполнитель этой роли схватывает ее своим сознанием и подсознанием. В последние десятилетия огромную популярность во всем мире завоевал *транзактный анализ Э. Берна*, в котором общение рассматривается исходя из позиций, занимаемых партнерами. Основными действиями в общении

---

<sup>1</sup> Вахшина, В. В. Психологические особенности переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел с преступниками / I Всероссийская научно-практическая конференция «Межличностный контакт: теория, методология и практика внедрения в правоохранительной сфере». М.: МГППУ. 2015. С. 97–101.

здесь являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении.

*Установление психологического контакта в общении.* Эффективное общение немислимо без психологического контакта партнеров. Его установление – второй этап процесса общения (после ориентировки в ситуации). Психологический контакт – это ситуативное состояние взаимоотношений партнеров, характеризуемое взаимной включенностью в общение, отсутствием барьеров, взаимной заинтересованностью, взаимопониманием. Практикой и наукой наработан богатый арсенал техник и приемов установления контакта. В их числе:

1. *Техника самоподачи коммуникатора:* выигрышное самопредставление; демонстрация сильных сторон коммуникатора; зрительный контакт; приглашение к диалогу, демонстрация открытости и обращенности к партнеру; демонстрация авторитетной позиции, приближения позиции коммуникатора к партнеру; прием «умеренного раскачивания лодки» (быстрые переходы от мягкости к жесткости и обратно).

2. *Техника вовлечения в общение:* накопление согласий (выбор нейтрального материала, избегание противоречий в начале общения, преимущественное внимание к объектам согласия); сближающее обращение («Мы»); возможность разговаривать партнера (постановка мягких вопросов, активное слушание); прием терпеливого слушания; нейтрализация настороженности, успокоение партнера; прием обращения за помощью; прием оказания значимой помощи.

3. *Техника создания и использования оптимальной обстановки общения:* выбор места контакта; оптимизация дистанции общения и пространственного расположения партнеров; организация временного соседства; организация совместной деятельности; прием обеспечения интимности («нам никто не помешает»).

4. *Техника мотивирования партнера:* привлечение внимания необычной информацией; актуализация личных интересов партнера; апелляция к ценностям и статусу партнера; проявление интереса к трудностям и проблемам партнера; мотивирование необходимости установления контакта; обострение борьбы мотивов.

5. *Техника эмоционального влияния:* установление неформальной деловой атмосферы; обращение по имени; эмоциональное заражение (экспрессия); прием комплимента (психологическое поглаживание); прием «Улыбка» (приветливая мимика); эмпатия, сопереживание.



6. *Техника налаживания взаимопонимания*: демонстрация понимания партнера («Я Вас понимаю»); использование лексики, оборотов речи, предикатов, адекватных партнеру, аудитории; демонстрация перспектив; обращение за уточнением информации, фактов, известных партнеру; обращения к пониманию партнером третьих лиц; «призыв к совместному мышлению» («давайте подумаем вместе, обсудим»).

Следует иметь в виду, что не существует универсальных, годных на все случаи жизни приемов контактирования. У каждого приема свой диапазон действия. В большинстве же ситуаций для установления психологического контакта необходимо использование, параллельное и последовательное применение комплекса приемов. Важна адаптация содержания приемов к различным категориям коммуникативных партнеров, условий общения, особенностям личности коммуникатора.

*Техника речи*. Трудно успешно информировать, убедить партнера, осуществить диалог, обмен мнениями, договориться с партнером без достаточного владения языком, речью, голосовыми возможностями. Выразительный голос, четкая речь, богатый и точный язык – все это необходимо для эффективного общения. Психотехника речи опирается на следующий круг приемов: варьирование физических характеристик речи (высота, громкость, темп); паузирование и смысловое ударение; прием метафоризации; использование культурно-языковых формул, оборотов речи (поговорки, афоризмы, притчи, анекдоты и т. д.).

Наиболее мягкая и распространенная форма коммуникативного воздействия – *информирование* – сообщение партнеру соответствующей (как правило, необходимой и новой) информации. Обычно осуществляется посредством комплекса взаимосвязанных высказываний коммуникатора, образующих текст. При информировании полезно: в серьезных случаях готовиться по трехшаговой схеме – отбор необходимой информации; определение структуры, последовательности изложения; внешнее «оформление», «упаковка» информации; определение ясной, четкой, простой логической структуры; образное и наглядное оформление содержания.

*Убеждение, аргументирование* – наиболее важный раздел коммуникативного воздействия. Убеждение – это обращение к разуму, интеллекту, сознанию, логике партнера. При этом важно: прежде всего самому быть убежденным в том, в чем убеждаешь партнера; при выборе доводов и аргументов опираться на потребности партнера; использовать 2–3 крупных аргумента, а не множество мелких; сочетать теоретические аргументы с практическими; использо-

вать не только аргументы «за», но и «против»; тактически концентрировать наиболее важные аргументы в начале и особенно в конце воздействия; делать ставку на наиболее убедительные для партнера факты и положения; учитывать позицию и реакцию партнера в ходе воздействия (защитная реакция, спортивная позиция, разыгрывание роли, другой подход к проблеме, несогласие с предложенным решением, тактическое обдумывание); не загонять партнера в угол, не обострять конфликт.

Важными разделами техники коммуникативного воздействия в процессе общения являются также постановка вопросов собеседнику и ответы на них, критика партнера и ответ на критику со стороны и др.

Управление общением также обеспечивает корректирование ориентировки в ситуации и поддержание необходимого в дальнейшем психологического контакта в случае его ослабления или утраты как прямым, так и опосредованным способом. Обозначим отдельные компоненты техники управления общением.

*Техника установления и поддержания рамок общения.* По сути дела установление определенного психологического контакта означает и установление определенных рамок общения, которые обычно недостаточно осознаются. В целом здесь важно: осознание коммуникатором складывающихся рамок, правил, норм общения (организационных рамок, связанных с регламентом, порядком обсуждения вопросов, дисциплинарных норм, этических правил, этикетных норм и т. д.); анализ уровня и характера складывающегося общения (примитивно-манипулятивное, конвенционально-стандартизованное, содержательно-деловое, личностно-духовное), согласованность этих характеристик у партнеров по общению; манифестация, формулирование соответствующих рамок, правил общения, достижение согласия по ним партнеров, принятие их.

*Общая характеристика психотехнологии общения руководителя.* Общения на уровне повседневного житейского опыта здесь недостаточно, поэтому необходимо профессионально организованное управленческое общение, технология. Технология общения – это комплекс взаимосвязанных процедур и способов общения, обеспечивающий решение профессиональных задач в деятельности руководителя, это важнейший, базовый инструмент его работы. Применительно к общению – это персонал-технология. Средства общения – это личность самого руководителя, его взгляд, улыбка, речь, жесты, эмоции, отношения, интеллект, нравственный заряд и др. В этом смысле технология общения материализуется в качествах личности, его умениях, навыках, знаниях и концентрированно

выражается в потенциале, ресурсах его коммуникативной мотивации, коммуникативного мышления, коммуникативных состояний.

*Структура технологии общения* включает 5 основных блоков: коммуникативной подготовки; познавательного-ориентационный блок; контакта; воздействия и взаимодействия; управления общением.

*Блок коммуникативной подготовки* включает: постановку коммуникативных задач, разработку планов и сценариев общения, методическую проработку использования базовых форм общения. В достижении технологической организованности общения коммуникативная подготовка играет ведущую роль. Она может осуществляться в разных формах: оперативно, непосредственно перед общением или заблаговременно, с расчетом на возможную предстоящую встречу; конкретно ориентируясь на определенного известного партнера или в типовом режиме, в расчете на возможную (вероятную) ситуацию. Основные типы коммуникативных задач: познавательные (сориентироваться в партнере, изучить человека в ходе общения, получить информацию о других лицах, положении дел), контактно-устанавливающие и контактно-поддерживающие (установить связь, контакт необходимого уровня и характера с тем или иным лицом, поддержать, развить его), коммуникативно-воздейственные (изменить точку зрения, мнение, позицию, установки, отношения и другие характеристики лица), кооперативно-коммуникативные (решить в ходе общения о партнером тот или иной вопрос, сделать то или иное дело и т. д.). Постановку коммуникативных задач важно дополнять разработкой планов и сценариев, в которых продумывается и оформляется способ решения этих задач. Методическая подготовка к общению облегчается ориентацией на ту или иную базовую форму общения (беседа, переговорный диалог, дискуссия, публичное выступление).

Другие технологические блоки общения рассмотрены выше на уровне техники общения. Степень освоения этой техники на уровне умений и навыков определяет меру технологического развертывания общения. Существенную помощь здесь может оказать овладение универсальными коммуникативными технологиями трансактного анализа и нейролингвистического программирования.

Технологическое построение общения предусматривает: стыковку, увязку, согласование отдельных коммуникативных действий; последовательное осуществление отдельных этапов общения; взаимоподчинение отдельных коммуникативных действий, обслуживание одних другими, «вложение» друг в друга; выстраивание специфических последовательностей коммуникативных действий

в зависимости от типа коммуникативной задачи, ситуации. Наиболее важный принцип здесь – «технологическое колесо общения». Владение общей психотехнологией общения позволяет руководителю ОВД успешно справляться с различными ситуациями в управленческой деятельности.

Таким образом, общение занимает одно из центральных мест в управленческой деятельности. Психология раскрывает внутренние механизмы общения, связанные с его человеческой природой. Управленческое общение руководителя ОВД воплощает в себе общую психологическую природу общения, его управленческую специфику, а также специфику органов внутренних дел. Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя комплекс соответствующих качеств, знаний, умений и навыков владения основными коммуникативными действиями. Наиболее значима для успеха общения его психотехнологическая организация.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Место общения в управленческой деятельности руководителя ОВД.
2. Понятие общения в психологии.
3. Психологическая характеристика управленческого общения.
4. Коммуникативная компетентность руководителя.
5. Общая психологическая характеристика техники и технологии общения.
6. Невербальное общение.
7. Психотехника контактирования.

## 2.6. Стратегии и технологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления

Любая организация с течением времени неизбежно претерпевает изменения. Эти изменения происходят как под влиянием внешних условий (политических, социально-экономических, правовых, технологических), так и в связи с процессами, происходящими внутри самой организации (изменение миссии, коррекция целей, смена руководства, пересмотр критериев оценки эффективности, приход новых сотрудников и проч.).

Практика управления показывает, что в основе организационных изменений лежит идея приспособления управления к меняющимся условиям и стремление сделать его более эффективным. Считается, что внутриорганизационные процессы должны способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности организации, ее устойчивости и «живучести».

*Развитие организации* – это объективный процесс ее необратимого, направленного и закономерного изменения во времени, независимый от желания или нежелания членов организации<sup>1</sup>. Изменения затрагивают различные стороны функционирования организации – ее величину, приоритеты, технологические процессы, организационные нормы и санкции, кадровую политику, практику стимулирования сотрудников, подходы к организации обучения, механизмы выдвижения, название и внешнюю символику, даже ее историю и мифологию. Эти изменения, в свою очередь, призваны способствовать такой трансформации психологии и поведения членов организации, которая в конечном итоге повысила бы эффективность реализации организационной миссии, позволила бы в конкретных обстоятельствах достигать максимально возможных результатов.

В современных условиях усилия специалистов по менеджменту направлены на то, чтобы, опираясь на достижения различных отраслей науки, используя широкий спектр современных социальных, организационных и психологических технологий, придать развитию организаций прогнозируемый, целенаправленный и управляемый характер, преодолеть явления организационной стагнации и предотвратить внутриорганизационные кризисные процессы.

---

<sup>1</sup> Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов. М., 2000. С. 410.

Свое концентрированное выражение эти усилия нашли в новом научном направлении, получившем название «организационное развитие».

Под термином *«организационное развитие»* понимается, во-первых, *научная управленческая дисциплина*, интегрирующая достижения ряда поведенческих наук для адаптации организаций к постоянным изменениям и их развитию; во-вторых, сам *процесс плановых изменений*, непосредственно связанных с миссией организации и затрагивающих в определенный период времени всю организацию, а не только ее отдельные составляющие; в-третьих, *планируемое, управляемое изменение организации*, продиктованное конкретными обстоятельствами и причинами, связанными с неудовлетворительным функционированием, изменениями во внешней среде деятельности, возникновением новых задач или функций, внутренними противоречиями или конфликтами среди руководства, кадровыми перестановками и т. д. Перечень обстоятельств и причин, вызывающих необходимость таких изменений, является всякий раз уникальным по месту и времени возникновения, неодинаковым для разных организаций.

Организационное развитие нередко отождествляется с изменениями в организационной структуре, созданием новых структурных подразделений, с перераспределением властных полномочий. Не случайно, что многие организации каждые несколько лет вносят серьезные структурные изменения, пересматривают процедуры принятия решений, сокращают управленческий аппарат, сужают или расширяют свои функции. Однако организационные изменения, приобретая характер кампаний, лишь поверхностно затрагивают внутренние, глубинные слои организационной культуры, не приводя к заметным изменениям в эффективности. Например, что меняется в функционировании организации со сменой ее названия? Между тем многие сотрудники знают примеры, когда организационные инновации фактически сводятся к «смене вывески». Ожидания же реальных позитивных изменений в подходах организации различных сторон деятельности, преодолении застойных явлений оказываются не оправдавшимися, что порождает своего рода «организационный пессимизм».

Носителями же действительно глубинных, часто сокрытых от постороннего наблюдателя сторон организационной культуры выступают люди с их мировоззрением, системой ценностей, мотивацией, стилями поведения, межличностными взаимоотношениями, взаимными симпатиями и антипатиями.

Влияние организационной культуры на эффективность функционирования группы определяется прежде всего ее соответствием миссии и стратегическим целям организации. Особое значение при этом имеет уровень *управленческой культуры* руководящего звена организации, во многом определяющий качество организации управленческой деятельности, ее эффективность в условиях организационных изменений, настроения рядовых членов организации. Именно руководитель несет ответственность за создание в коллективе атмосферы, способствующей инновациям, формирование психологической готовности сотрудников к организационному развитию.

Представляется возможным выделить следующие основные подходы руководителей к практическому преодолению противоречий, возникающих между новой стратегией и существующей организационной культурой:

- культура, препятствующая проведению в жизнь избранной стратегии, попросту игнорируется руководством. Например, руководитель с авторитарным стилем управления отвергает возможности партисипативного подхода, не умеет сочетать единоначалие в принятии решений с коллегиальностью в их подготовке;

- происходит «подстройка» системы управления под доминирующую в организации культуру, когда новая стратегия сталкивается с сопротивлением и не воспринимается большинством сотрудников. Примером является поведение начинающего руководителя, стремящегося стимулировать инициативу сотрудников в коллективе, привыкшем к атмосфере гиперконтроля, когда самостоятельность не приветствовалась. Для того чтобы пробудить инициативу, он вынужден будет демонстрировать больше элементов «жесткого» стиля руководства, нежели партисипативного;

- руководитель заимствует элементы апробированной организационной культуры, стремясь повысить организационную эффективность на новом месте. Он реализует стратегии, показавшие свою эффективность в рамках иной организационной культуры, но не всегда принимаемые членами данной организации. Такой подход ориентирован главным образом на внешние, поверхностные слои организационной культуры и часто вызывает лишь имитацию изменения поведения со стороны сотрудников.

Таким образом, без привлечения психолого-управленческих знаний и технологий эффективно осуществлять организационные изменения, инновационные процессы сегодня не представляется возможным. В свою очередь, само формирование «организационного развития» как научной дисциплины стало во многом возможным вследствие развития психолого-управленческого знания, интегри-

рующего достижения множества отраслей и направлений научной психологии, возникших с начала XX века.

По данным В. А. Розановой (1999 г.), существует несколько психологически обоснованных стратегий практического решения задач инновационного развития организаций:

Стратегия 1. Планирование средств для массового процесса принятия необходимых изменений в организации. Практическая работа в этом вопросе состоит в создании планирующих групп или так называемых «целевых групп». Цель этой работы – соединить различные взаимодополняющие виды деятельности в одно целое в период перемен. Для этого необходимо четкое осознание персоналом того, что должно быть сделано и какими средствами.

Стратегия 2. Средства обучения в управлении предстоящими переменами. В соответствии с этой стратегией создаются группы обучения новым видам деятельности. Поэтому в каждой программе повышения квалификации персонала предусматриваются будущие изменения в планах деятельности организации.

Стратегия 3. Изменение состава команды. Личный опыт успешного управления в рамках старой организации не всегда является доказательством эффективного управления в будущем. В рамках данной стратегии осуществляется продуманный выбор руководителей для проверки их подготовленности к изменениям. Для реализации этой задачи руководители пропускаются через «мастерскую стратегического мышления».

Стратегия 4. Изменение в процессе управления переменами. Выполнение этой стратегии достаточно сложно. С психологической точки зрения здесь разрабатываются не только возможные новые организационные структуры и процессы, но и возникает необходимость «перекроить роли», неформальные связи, а также структуру всей организации. По сути дела – это стратегия проектирования новой организации.

С проблемой роли психологического фактора в инновационном развитии организаций тесно связана проблема организационного лидерства. Очевидно, что возглавить процесс организационных изменений может лишь руководитель, обладающий высоким *инновационным потенциалом*. Однако при этом он должен еще обладать и определенной компетентностью в сфере инноваций, т. е. *инновационной компетентностью*, связанной прежде всего с пониманием типичных психологических барьеров, возникающих по отношению к инновациям, а также наличием практических умений по их нейтрализации и преодолению, умением создать команду единомышленников и пр.



*Инновационный потенциал* личности руководителя часто понимают как его психологическую готовность к инновационной деятельности – активное психическое состояние, обеспечивающее при своем высоком уровне эффективную включенность субъекта деятельности в инновационные процессы и представляющее собой единство мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного компонентов, отражающих как предметный, так и социально-психологический контекст инновационного процесса.

В структуру *мотивационно-волевого компонента* включены: интерес к инновационной деятельности и желание ее осуществлять; доминирование внутренней по отношению к содержанию деятельности мотивации; наличие мотивации достижения успеха; развитие чувства личной ответственности и волевые качества.

*Операционально-мыслительный компонент* включает: креативность, широкий репертуар способов выполнения профессиональных обязанностей; кругозор, образованность; гибкость мышления; обучаемость; развитые концептуальные и прогностические способности.

*Субъектно-образный компонент*, связанный с наличием ясной управленческой концепции, представлением о ситуации нововведения, проявляется в инновационном опыте, упорядоченности, адекватности отражения ситуации нововведения, осознании своей роли в данной деятельности; в адекватности профессиональной самооценки.

С точки зрения отношения к нововведениям М. Г. Дебольским (1993 г.) были выделены несколько типов руководителей.

*Консервативный* – ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. К новому относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при указании «сверху» старается переложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки.

*Декларативный* – на словах «за» любое новшество, а на деле внедряет лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска.

*Колеблющийся* – часто меняет свое отношение к нововведению. Это зависит от ряда психологических причин: недостаточной профессиональной компетентности, неуверенности в себе, повышенной конформности, ориентации на точку зрения вышестоящего руководителя.

*Прогрессивный* – постоянно ищет новые, более рациональные пути достижения целей организации; обладает развитым чувством

нового, передового; глубоко продумывает предложения, независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск.

*Одержимый* – разнообразие изменения и перестройка являются маньер такого руководителя. Его стратегия нередко носит черты абстрактного, оторванного от практических реалий подхода, а мышление отличается схематизмом и догматичностью. Он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок.

Ряд современных авторов выделяет также особый тип руководителя – противника инноваций – *«руководитель-терминатор»*. Так, согласно позиции В. А. Розановой, основным направлением деятельности такого руководителя становится «уничтожение» компетентных сотрудников<sup>1</sup>. Наиболее часто употребляемыми средствами избавления от компетентных работников служат психологические приемы воздействия на личность. Например, руководитель-терминатор «оттесняет» компетентного сотрудника от важных задач, снижает его способности, пытается вовлечь в интриги, склоки и т. п. Он не брезгает и такими средствами, как доносы, подсиживания, развитие чувства зависти у других сотрудников, распространение порочащих слухов и др. В совокупности и на протяжении длительного времени такие средства достигают поставленной цели, «уничтожая» личность компетентного специалиста или руководителя.

По мнению К. Е. Комарова, «в нынешних... социально-экономических условиях какая-то часть предприятий и организаций стали неблагополучными прежде всего потому, что очень хорошо «пригрели» малокомпетентных и некомпетентных работников и «заморозили» компетентных»<sup>2</sup>. В связи с этим одной из задач, возникающих перед руководителем-инноватором при формировании управленческой команды, является поиск и выдвижение компетентных людей и нейтрализация лидеров-терминаторов.

В зарубежных исследованиях достаточно распространено понятие *трансформационного лидерства*, имеющее прямое отношение к эффективному развитию организаций. Так, американский автор Дж. Берне определил этот вид лидерства как *«процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся*

---

<sup>1</sup> Розанова В. А. Психология управления: учеб. пособие М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. С. 276.

<sup>2</sup> Комаров Е. И. Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Управление персоналом. 1996, № 12 (6).

у лидера и последователей»<sup>1</sup>. Трансформационное лидерство имеет место, когда лидер:

- расширяет сферу деловых интересов подчиненных;
- побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы;
- пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных интересов ради более эффективной реализации групповых интересов.

Такие лидеры предвидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость в достижении целей. Они являются источником оптимизма и энтузиазма для своих последователей.

Трансформационные лидеры обнаруживают такие характеристики как, прагматизм, воспитанность, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии, целеустремленность, внутренняя убежденность. Главная их задача заключается в необходимости «оторвать» персонал от прошлого и передать ему «видение будущего», т. е. дать возможность увидеть перспективы и принять необходимость изменений для их реализации.

По мнению одного из видных исследователей инновационного лидерства Б. Басса, основанному на результатах ряда исследований, трансформационное лидерство можно воспитать. Он полагает, что *«трансформационному лидерству можно научиться, и соответствующие разделы должны войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно ему научить»*<sup>2</sup> (Bass B., 1990).

Более скептически настроенные авторы считают, что трансформационное лидерство также имеет ряд ограничений. Оно малоэффективно в бюрократических учреждениях, не имеющих возможностей для расширения своей деятельности. Отрицательное отношение трансформационное лидерство встречает и в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, как и в излишне бюрократизированных и высокоспециализированных, имеющих сложную внутреннюю структуру организациях. Считают также, что, представители таких профессиональных групп, – как медицинские работники и юристы, могут быть

---

<sup>1</sup> Цит по: Канджеми К., Ковальски Дж. Психология современного лидерства: американские исследования. М., 2007.

<sup>2</sup> Там же.

в наименьшей мере восприимчивы к трансформационному лидерству.

В системе МВД России инновационная деятельность – это объективно необходимая часть стратегического управления, реализуемая руководителями и аппаратами управления всех уровней. Был образован Совет МВД России по науке и передовому опыту – постоянно действующий совещательный орган по формированию научно-технической политики МВД России, в подчиненных подразделениях созданы научно-практические секции Совета. В качестве источников инноваций выступали: передовой опыт деятельности органов внутренних дел, зарубежный передовой опыт работы правоохранительных органов, результаты отечественных научных разработок, выполняемых ведомственными научно-исследовательскими и образовательными учреждениями, в которых сосредоточен значительный научный потенциал. Разрабатывались наиболее актуальные, практически значимые для органов внутренних дел проблемы и внедрялись результаты научных исследований в практику, что являлось главным условием поступательного развития органов (подразделений) внутренних дел и, следовательно, успешного и эффективного решения задач обеспечения правопорядка.

Отличительной чертой нововведений в органах внутренних дел является то, что новшества нередко реализуются в приказном порядке, «сверху вниз» в виде научных разработок прикладного характера, обзоров зарубежного и отечественного передового опыта, предназначенного для внедрения в практику в низовых подразделениях, как правило, не участвующих в его создании.

Инновационная деятельность руководителя требует создания управленческой «команды перемен» – сторонников инноваций из числа руководителей среднего звена и сотрудников психологической службы. Именно перед этой командой ставится задача осуществления влияния на формирование восприимчивости к нововведениям у личного состава, преодоления естественно возникающих у некоторых групп сотрудников психологических барьеров. Что касается руководителя, то инновационная составляющая его управленческой политики должна быть направлена на формирование у подчиненных глубоких интересов к научным достижениям и передовому опыту в собственной и смежных сферах деятельности. Важной предпосылкой успешного решения этой задачи является организация эффективной системы информационного обеспечения о научных и прикладных достижениях, которые могли бы пригодиться в служебной деятельности из различных областей знаний. При этом поистине решающим фактором становится личная пози-

ция руководителей в их отношении к профессионально значимым новшествам, постоянно демонстрируемая на совещаниях, в личных беседах с руководителями и сотрудниками.

Ознакомившись с передовым опытом, руководитель:

- оценивает нововведение с точки зрения возможного эффекта от его внедрения (повышение результативности работы подразделения в целом, «выгоды и потери» для конкретных групп сотрудников, соотношение этих возможных эффектов с затратами на их достижение);

- определяет состояние мотивационного потенциала сотрудников (баланс и силу «мотивов-за» и «мотивов-против») в отношении осуществления инновационных планов;

- оценивает необходимые для осуществления внедрения планируемого новшества материальные, кадровые, психологические и иные ресурсы;

- изучает позицию руководителей нижестоящих уровней управления с точки зрения степени их приверженности сложившейся системе организации деятельности и возможных психологических барьеров (от открытого сопротивления до скрытых форм «бойкотирования»);

- определяет основные этапы нововведения и тактические шаги по их реализации;

- ставит задачи сотрудникам психологической службы по мониторингу процесса нововведения с установлением сроков, содержания и формы представления информации «в порядке обратной связи».

При этом сотрудники психологической службы привлекаются уже на стадии выработки идеологии и плана внедрения новшества. Перед ними ставится задача по разработке специальной программы психологического обеспечения внедрения инновации, базирующейся на использовании данных психодиагностических и других социально-психологических исследований (особенности социально-психологического климата, уровень конфликтности, причины возможной неудовлетворенности службой и т.п.). В ходе этих исследований изучается отношение сотрудников не только к самому планируемому нововведению, но и степень доверия руководителю (барьер личности инноватора), выявляются лидеры, которые могут быть в последующем включены в команду «поддержки инноваций». Психолог средствами психологической диагностики осуществляет психологический отбор лиц, которые обладают наиболее выраженным личностным инновационным потенциалом, креативностью; осуществляет консультирование руководителя о психологических

закономерностях и феноменах, сопровождающих нововведения; в рамках профессионально-психологической подготовки проводит специальные занятия, направленные на оптимизацию процесса принятия новшества «критической массой» сотрудников.

Практический интерес к исследованию психологических факторов инновационного развития органов внутренних дел напрямую связан с проблемой повышения эффективности деятельности руководителей ОВД посредством развития их инновационного потенциала. Актуальной психологической проблемой нововведений в органах внутренних дел выступает выявление факторов, влияющих на восприимчивость личности к инновациям и управление инновационным процессом. Одна из основных задач психологического обеспечения заключается в повышении восприимчивости личного состава (руководителей, членов коллектива) к инновационной деятельности и создании психологически оптимальных условий для реализации изменений.

Психологическое обеспечение инновационного процесса состоит в решении двух видов задач:

1. Оценка адекватности служебной деятельности сотрудников поставленным задачам, в том числе – инновационным.

2. Воздействие на сотрудников с целью их позитивного изменения профессионального развития (мотивирование, обучение, повышение квалификации, сплочивание и т. п.).

Какие же существуют методы и технологии психологического обеспечения инновационных процессов и организационного развития?

Очевидно, что любые действия, связанные с организационными изменениями, требуют прежде всего психологической и социально-психологической оценки наличного состояния организации. Для подобной оценки применяются технологии *опросов* сотрудников и *организационно-психологического консультирования*.

*Опросы* являются одним из методов получения информации о том, что действительно происходит в организации, как воспринимаются сотрудниками те или иные управленческие решения, каков социально-психологический климат, и т. д. Опрос может охватывать всех членов организации, однако наибольший интерес представляют коллективы подразделений-руководитель и его подчиненные<sup>1</sup>. Для проведения опроса заранее составляется план *интервью* (при устном опросе) или письменный *опросник*.

---

<sup>1</sup> Вахнина В.В., Шпагина Е.М. Особенности психологического обеспечения инновационной деятельности руководителя органа внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2009. № 2 (10). С.115–121.

Так, по данным опроса, проведенного в ходе исследования, выполненного в Академии управления МВД России<sup>1</sup>, было установлено, что основные «психологические барьеры» сотрудников органов внутренних дел по отношению к инновациям обусловлены:

- 1) «нежеланием осваивать новое, переучиваться» – 52 %;
- 2) «боязнью увеличения напряженности труда» – 35 %;
- 3) «нежеланием убеждать других в необходимости изменений» – 35 %;
- 4) «нежеланием изменять своих привычных методов работы» – 29 %;
- 5) «страхом перед неопределенностью, обусловленным непониманием сути и последствий нововведений» – 28 %;
- 6) «возникновением трудностей взаимодействия с другими членами коллектива в условиях организационной нестабильности, вызванной переходом на новые условия работы» – 23 %;
- 7) «опасениями, что нововведения приведут к разрыву привычных связей и отношений» – 20 %;
- 8) «возникновением проблем взаимодействия с руководством в условиях изменений» – 16 %;
- 9) «страхом и беспокойством потерять работу (сокращение штатов)» – 12 %;
- 10) «опасением потерять статус» – 10 %.

Результаты применения методики опроса позволяют также идентифицировать организационные проблемы и прояснить вопросы, снижающие эффективность деятельности. На их основании руководитель может принять соответствующие решения или организовать рабочую группу для дальнейшего исследования проблемы. Результаты опроса могут быть использованы для обсуждения и поиска решений в групповых дискуссиях (на служебных совещаниях). Кроме того, доведение полученных в ходе опросов данных может оказывать значительное влияние на установки сотрудников, повышая их удовлетворенность службой, улучшая их отношения со своими непосредственными руководителями, развивая чувство причастности к организационным изменениям.

Цель *консультирования* состоит в том, чтобы помочь руководителю выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Оно может касаться

---

1 *Вахнина В. В., Шпагина Е. М.* Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: метод. пособие. М., 2010.

отдельных направлений деятельности, каналов общения, неформальных взаимоотношений между сотрудниками, их потребностей в инновациях. Консультант должен помочь руководителю по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг него, в нем самом, а также между ним и другими людьми. При этом в его компетенцию не входит подготовка каких-либо организационных решений. Его задача – помочь руководителю в поиске путей самостоятельного решения стоящих перед организацией проблем, в диагностировании и формировании позитивных для их решения взаимоотношений.

Методы *диагностики инновационного потенциала личности* руководителя ОВД применяются психологом в рамках проведения аттестации сотрудников, при подборе кандидатов в резерв для назначения на руководящие должности, в процессе консультирования руководителя по формированию управленческой «команды». Могут применяться как общеизвестные методики психологического тестирования (МЛО «Адаптивность», 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла, Калифорнийский психологический опросник, тесты креативности и др.), так и методы анкетирования и специальные опросники (так, в настоящее время в подразделениях ГУВД по г. Москве проходит адаптацию методика измерения умений внедрять новшества финского автора Т. Санталлайнен<sup>1</sup>).

К методам *развития инновационного потенциала личности* руководителя ОВД относятся тематические занятия по профессионально-психологической подготовке, деловые инновационные игры<sup>2</sup>, социально-психологический тренинг, групповая дискуссия, «мозговой штурм» и др.

Например, в рамках специального инновационного тренинга<sup>3</sup> могут отрабатываться следующие вопросы:

1. Методы изучения потребностей в развитии органа внутренних дел – причины неэффективности, сбои в работе, выявление проблем и сфер деятельности, требующих изменений.

2. Методы воздействия на окружающих при внедрении новшеств. Подбор команды.

3. Мотивирование сотрудников на изменения в работе. Формирование положительной установки по отношению к нововведениям.

---

<sup>1</sup> Санталлайнен Т. Управление по результатам: пер. с фин. М.: Прогресс, 1993.

<sup>2</sup> См.: Дебольский М.Г. Психологическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел: Учебно-методические материалы для слушателей. М.: Академия МВД России, 1993.

<sup>3</sup> См.: Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. М.: ЦОКР МВД России. 2010.



4. Мониторинг «психологических барьеров нововведений». Преодоление инновационного риска и адаптация к новшествам.

5. Организация поисковой творческой активности сотрудников, направленной на выявление потенциальных возможностей организации; принятие решений групповыми методами.

*Тренинги сензитивности*<sup>1</sup> способствуют развитию таких важных для руководителя-инноватора качеств, как эмпатия и умение слушать собеседника, открытость и терпимость к индивидуальным различиям, навыки разрешения конфликтов. Исследования показывают, что тренинги сензитивности действительно могут значительно изменять индивидуальное поведение, стимулируя творческий потенциал сотрудников.

Таким образом, при реализации мер организационного развития и внедрении инновационных методов управления в органе (подразделении) внутренних дел руководитель должен обеспечить решение целого ряда психологических задач, среди которых:

- 1) социально-психологическая диагностика инновационного потенциала коллектива, сотрудников;
- 2) развитие мотивации сотрудников к работе в новых условиях;
- 3) подбор и формирование управленческой команды;
- 4) выявление психологических барьеров по отношению к нововведениям и поиск способов их преодоления;
- 5) развитие творческих способностей и креативности сотрудников;
- 6) повышение личной эффективности в сфере управления инновациями.

Знание психологических феноменов, закономерно сопровождающих инновационные процессы, своевременное включение этих знаний в управление внедрением новшеств – не только задача руководителя в условиях организации инновационного процесса, но и залог положительного результата, полученного в итоге внедрения новшества (передового опыта).

## **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте характеристику понятий «развитие организации» и «организационное развитие». В чем, по Вашему мнению, состоит

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В. Психологический тренинг как метод развития мотивации личности сотрудника ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах / Омская академия МВД России. 2006. № 1(25). С. 46–48.

инновационная роль психолого-управленческого знания в условиях организационных изменений, происходящих в органах внутренних дел?

2. Проиллюстрируйте примером из практики, как уровень управленческой культуры руководителя ОВД влияет на качество организации управленческой деятельности, ее инновационную составляющую.

3. Приведите примеры типов руководителей ОВД с точки зрения их отношения к инновациям. Что такое «трансформационное лидерство»?

## **Раздел 3. Психологические ресурсы организации: методы формирования и использования в управлении**

### **3.1. Интеллектуальный потенциал организации: психолого-управленческие аспекты формирования, рационального использования и развития**

Место интеллектуального потенциала в ряду ресурсов организации и в управлении в целом становится с течением времени все заметнее. Это связано прежде всего с изменениями в мире. Современный мир становится все более сложным. Объективность картины мира, которая открывается человеку, все более зависима от его умения работать с информацией, со знанием, познавая этот мир. Динамизм и сложность современного общества сделали интеллект ключевой проблемой в мире. Интеллектуальное производство оказывается сейчас одним из решающих факторов экономического развития. Перераспределение интеллектуальных ресурсов внутри общества стало проблемой национальной культуры, а проблема «утечки мозгов» – предметом заботы государства. Нормой жизни организаций во всех развитых странах мира стало использование научных разработок, привлечение ученых и специалистов в качестве консультантов и экспертов, проведение прикладных исследований, разработка научно обоснованных программ деятельности. Применение информатики, информационных технологий, электронно-вычислительной техники, разработок в области искусственного интеллекта, экспертных систем, персональных компьютеров – все это тесно связано с интеллектуальным обеспечением решения проблем в самых различных сферах профессиональной деятельности. Интеллект, как способность справляться со сложностью мира, создавать порядок из хаоса, становится все более востребованным, интеллектуальные ресурсы в современных условиях становятся ведущим фактором профессиональной деятельности во всех сферах.

Вместе с тем роль интеллектуального потенциала в органах внутренних дел чрезвычайно высока. Стремление видеть в сотруднике инициативного и творчески работающего профессионала сегодня особенно актуально. Важно помнить, что интеллектуальные качества, умение мыслить очень важны в профессии сотрудника органов

внутренних дел, необходимы при решении практически любой профессионально-служебной задачи. Именно недостаточное развитие профессионального интеллекта сотрудников обуславливает сложности в решении профессионально-служебных задач: возрастает риск профессиональных ошибок, неэкономное расходование сил и психо-эмоционального потенциала. Однако на практике раскрытие преступлений, борьба с преступностью – это тяжелая работа, поэтому так важна поставленная «актуальная проблема – интеллектуализация всех направлений оперативно-служебной и управленческой деятельности МВД России, поиск новых форм организации, построения и координации аналитической, научной и образовательной деятельности».

Проблема интеллектуального потенциала в контексте управления органами внутренних дел имеет глубокие социальные корни и во многом обусловлена спецификой нашего общества.

В одном из психологических исследований испытуемые, отмечая в виде точки свое положение на оси с полюсами «очень глупый – очень умный», стремились сместить себя к середине шкалы. Общее мнение в объяснении своего выбора точно выразил один из испытуемых: «Я не настолько глуп, чтобы быть умным»<sup>1</sup>. По-видимому, игнорирование интеллекта в сфере обыденного индивидуального умонастроения обусловлено не только влиянием жизненных реалий, но и действием психологической самозащиты личности, связанной с потребностью избегания опасности «погибнуть от истины» (Фр. Ницше).

Проблема научной разработки интеллекта также очевидна. Так, в отечественной психологии в последнее время публикаций по проблеме интеллекта недостаточно. Рассматриваемая проблема в целом многопланова, ее важнейшие грани: а) интеллектуализация современного мира как ее общая предпосылка; б) историческая специфика отношения к интеллекту российского общества; в) специфика и традиции управления (административно-командного) в ОВД; г) слабая научная проработанность проблемы. Следует отметить также системный и стратегический характер проблемы и ее решения.

#### 1. Понятие интеллекта в психологии.

Слово «интеллект» происходит от латинского *intellectus* – ум, рассудок, разум и по своему содержанию относится к нечетко и неоднозначно определяемым понятиям. Весьма распространено в учебных пособиях толкование интеллекта как умственной способности во взаимосвязи с мышлением, которое рассматривается как умствен-

---

<sup>1</sup> Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. М., 2002.

ный процесс и реализация интеллекта. В одной из редких работ, посвященной философским аспектам и отражающей указанный подход, В. Ю. Крамаренко с соавторами выделяет три формы организации интеллекта<sup>1</sup>. *Здравый смысл* – исходный и базовый уровень, отвечающий за чувство реальности, базирующийся на наглядности; очевидность – его питательная среда. Улавливание нормальной связи между вещами – его основной признак. В основном проявляет себя в форме здравых суждений. Благодаря прирожденной практичности предохраняет интеллект от грубых ошибок абстрактного теоретизирования, обеспечивает универсальную пластичность в приспособлении к ситуации в пределах обыденного опыта. *Рассудок* – по происхождению в чем-то противоположен здравому смыслу. Воспитывается и формируется, потребляя не впечатления действительности, а добытое ранее и уже устоявшееся, формализованное знание. Поэтому и сам способен к абстрагированию, систематизации, выработке правил. Излюбленный способ деятельности – по готовым инструкциям, отработанным схемам на основе формально-логических операций. Гипертрофированный однобоким воспитанием или функционирующий в бюрократической системе рассудок становится опасным. *Разум* воплощает высшие творческие возможности, вбирая в себя все ценное из рассудка и здравого смысла, переплавляет их в новое качество интеллекта. Разум свободен и сам творит новые типы духовной и практической деятельности. Методом восхождения от абстрактного к конкретному разум добивается высокой адекватности в любых формах познания.

В одном из наиболее авторитетных психологических словарей *интеллект* достаточно специфично и репрезентативно для психологии толкуется как : 1) общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей; 2) система всех познавательных (когнитивных) способностей индивида: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения; 3) способность к решению проблем без проб и ошибок «в уме». Понятие интеллекта как общая умственная способность применяется в качестве обобщения поведенческих характеристик, связанных с успешной адаптацией к новым жизненным задачам<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Крамаренко В. Ю., Никитин В. Е., Андреев Г. Г. Интеллект человека. Воронеж, 1990.

<sup>2</sup> Мещеряков Б. Г., Зимченко В. П. Большой психологический словарь. М., 2002.

Из всех теоретических подходов к исследованию интеллекта и его развития в психологии, пожалуй, наиболее фундаментален структурно-генетический подход *Ж. Пиаже*, который рассматривал интеллект как высший универсальный способ уравнивания субъекта со средой. Согласно *Ж. Пиаже*, интеллект – это наиболее совершенная форма адаптации организма к среде, представляющая собой единство процесса ассимиляции (воспроизведение элементов среды в психике субъекта в виде когнитивных психических схем) и процесса аккомодации (изменение этих когнитивных схем в зависимости от требований объективного мира). Таким образом, суть интеллекта заключается в возможности осуществлять гибкое и одновременно устойчивое приспособление к физической и социальной действительности, а его основное назначение – в структурировании (организации) взаимодействия человека со средой. Пиаже выделял 4 типа форм взаимодействия субъект–среда: 1) формы низшего типа, образуемые инстинктом и непосредственно вытекающие из анатомо-физиологической структуры организма; 2) целостные формы, образуемые навыком и восприятием; 3) целостные необратимые формы оперирования, образуемые образным (интуитивным) дооперациональным мышлением; 4) мобильные, обратимые формы, способные группироваться в различные сложные комплексы, образуемые «операциональным» интеллектом.

Долгие годы монополия в изучении интеллектуальных возможностей человека в психологии принадлежала *тестологии*. Именно в рамках этого научного направления оформилось понятие «интеллект» в качестве научной психологической категории, а в качестве меры развития интеллекта было предложено рассматривать соотношение, которое получило широкоизвестное название «коэффициент интеллекта» (*intelligence quotient*, или сокращенно *IQ*).

Систематизация описанных в тестологии характеристик интеллекта (по *М. А. Холодной*) выглядит следующим образом (попарно по схеме: тип интеллекта – основной критерий выделения – функция типа – интеллектуальное качество успешного лица):

1) *общий интеллект* (успешность в разных видах интеллектуальной деятельности, научение, адаптивность) – *частные интеллектуальные способности* (успешность в одном виде интеллектуальной деятельности, овладение специальными навыками, одаренность);

2) *продуктивный интеллект* (обнаружение соотношений и связей, преобразование информации, сообразительность) – *репродуктивный интеллект* (воспроизведение усвоенного, актуализация информации, осведомленность);

3) *дивергентный интеллект* (множество правильных ответов, создание альтернативных целей, изобретательность) – *конвергентный интеллект* (один правильный ответ, достижение заданной цели, исполнительность);

4) *кристаллизованный интеллект* (уровень вербальных функций, накопление и организация информации, компетентность) – *текущий интеллект* (уровень невербальных функций, оперативная переработка информации, проницательность).

В качестве одного из новых подходов в психологии интеллекта получила широкую известность *онтологическая теория интеллекта М.А. Холодной*, в рамках которой *интеллект* рассматривается как *форма организации ментального опыта субъекта*. При этом выделяются три уровня (или слоя) ментального опыта, каждый из которых имеет свое назначение: 1) *когнитивный опыт* – это ментальные структуры, которые обеспечивают хранение, упорядочение и переработку информации о происходящем на разных уровнях познавательного отражения (архетипические структуры, способы кодирования информации, когнитивные схемы, семантические структуры, понятийные структуры); 2) *метакогнитивный опыт* – это ментальные структуры, которые отвечают за саморегуляцию процессов переработки информации (непроизвольный и произвольный интеллектуальный контроль, метакогнитивная осведомленность, открытая познавательная позиция); 3) *интенциональный опыт* – это ментальные структуры, которые лежат в основе индивидуальных интеллектуальных склонностей (предпочтения, убеждения, умонастроения). На основе теории автор разработала систему показателей интеллектуального развития личности (КИТСУ).

1. *Компетентность*. Интеллектуальная компетентность – это особый тип организации знаний, обеспечивающий возможность принятия эффективных решений в определенной предметной области деятельности.

2. *Инициатива*. Интеллектуальная инициатива – это желание самостоятельно, по собственному побуждению отыскивать новую информацию, выдвигать те или иные идеи, осваивать другие области деятельности.

3. *Творчество*. Интеллектуальное творчество – это процесс создания субъективно нового, основанный на способности порождать оригинальные идеи и использовать нестандартные способы деятельности.

4. *Саморегуляция*. Интеллектуальная саморегуляция – это умение произвольно управлять собственной интеллектуальной деятельностью и, главное, целенаправленно строить процесс самообучения.

5. *Уникальность склада ума* – это индивидуально-своеобразные способы интеллектуального отношения к происходящему, в т. ч. взаимокompенсации слабых и сильных сторон своего интеллекта.

Среди новейших тенденций разработок интеллекта в психологии – исследования социального интеллекта, под которым понимается способность познавать других людей и различные социальные явления<sup>1</sup> практического интеллекта,<sup>2</sup> эмоционального<sup>3</sup> и других.<sup>4</sup>

2. *Психолого-управленческая характеристика интеллектуального потенциала организации в управлении ОВД.*

Значение понятия «*потенциал*» (от лат. *potentia* – сила) в общем виде можно определить как совокупность каких-либо средств и возможностей, необходимых для достижения определенного результата. В Большом энциклопедическом словаре под термином «*потенциал*» понимаются «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения каких-либо задач, достижения определенных целей»<sup>5</sup>. Понятие «организации» в данном контексте толкуется широко и прежде всего как орган, подразделение, учреждение, организация или организационная система соответствующего уровня органов внутренних дел (районного, городского, областного масштаба и т. д.). Понятие «интеллект» в соединении с вышеобозначенными также целесообразно трактовать предельно широко, с учетом междисциплинарного контекста.

Итак, под «*интеллектуальным потенциалом организации*» (далее – ИПО) в контексте управления ОВД понимается комплекс интеллектуальных возможностей организации ОВД, нацеленный на преодоление сложностей и проблем в ее деятельности.

Для концептуального развертывания понятия ИПО используется деятельностный подход с выделением субъекта, средств, объекта, условий деятельности и соответствующих характеристик ИПО.

*Субъектные характеристики ИПО в ОВД:* индивидуальный, коллективный, системно-организационный, социокультурный субъекты. За выделением субъектных характеристик ИПО стоит

---

<sup>1</sup> См.: Андреева Г. М. Психология социального познания. – М., 2005; Михайлова Е. С. Социальный интеллект: концепции, модели, диагностика. СПб.: 2007.

<sup>2</sup> Практический интеллект / Стернберг Р. Дж. и др. СПб., 2002.

<sup>3</sup> Бхарвани Г. Важнее, чем IQ! EQ: эмоциональный интеллект. СПб., 2009.

<sup>4</sup> Либина А. В. Совладающий интеллект: человек в сложной жизненной ситуации. М., 2008; Малышева Л. В. Модели интеллекта: 100 лет развития – М.: Изд-во МПСИ; Воронеж, 2006.

<sup>5</sup> Большой энциклопедический словарь: В 2-х т. / гл. ред. А. М. Прохоров. М., 1991. Т. 2.



прежде всего многоуровневость и многомерность его существования. ИП организации, конечно же, состоит, складывается из ИП конкретных членов этой организации, живых людей, сотрудников, руководителей, иных, в т. ч. привлеченных лиц и специалистов. Вместе с тем есть и групповой, коллективный ИП, который не тождествен сумме индивидуальных потенциалов и представляет собой целое, могущее быть как больше, так и меньше их суммы. Организационный уровень и субъект ИП также предполагает составленность из индивидуальных и групповых ИП и их системно-организационную структурированность посредством тех возможностей, которые появляются на этом уровне (организационных, технических, функциональной специализации и др.). Все шире становится со временем также представленность в интеллектуальном пространстве организации ОВД различных социокультурных субъектов: науки, образования, культуры, церкви, СМИ и др. Соотношение индивидуально-психологических, социально-психологических, организационно-психологических, культурно-психологических характеристик различных субъектов в ОВД сложно переплетено. Понятно, что носителями субъектных характеристик выступают не только конкретные люди, руководители и сотрудники, но объективированные организационно-правовые установления, выражающие прежде всего организационные цели, интересы и нормы, а также определенные культурные ценности, тенденции и групповые реалии.

*Средственные характеристики ИПО в ОВД.* С психологической точки зрения в первую очередь это сознание: индивидуальное и групповое, организационное и ведомственное, профессиональное и нравственное, социальное и культурное. Именно сознание организационных субъектов (его мера и качество) ответственно за направленность их деятельности, за направленность приложения иных интеллектуальных ресурсов. Во-вторых, это мышление, способность организационных субъектов ставить и находить решения профессиональных и организационных задач. Умение мыслить, применять имеющиеся знания и опыт, познавать окружающую обстановку, анализировать складывающиеся ситуации, находить и строить способы их преобразования, пути преодоления проблем и достижения целей – это конструктивное ядро ИПО. В-третьих, это профессиональные знания, восприятия, представления и опыт, реализованные в навыках и умениях конкретных сотрудников, а также объективированные в соответствующих методиках и технологиях профессиональной деятельности. Если мышление как интеллектуальный ресурс ответственно за решение проблемных ситуаций, то знания и опыт интеллектуально обеспечивают про-

фессиональное действие в основной массе обычных стереотипных ситуаций. В-четвертых, это информация и информационные массивы, интеллектуально обеспечивающие решение соответствующих оперативно-служебных задач. Последние обычно существуют на базе соответствующих технических, в т. ч. электронных средств, образуя различного рода интеллектуальные системы и технологии (справочные, информационные, экспертные и др.).

*Объектные характеристики ИПО в ОВД:* рефлексивный, управленческий, профессиональный, социальный интеллект. Рефлексивный интеллект организационного субъекта направлен прежде всего на самого себя, т. е. это имманентное свойство самого интеллекта как средства в деятельности. Подробнее о рефлексии и рефлексивной работе – ниже. Объект управленческого интеллекта – управленческие процессы. Выделение этого специфического рода интеллектуальных ресурсов особо важно, в организации он основной. Любой организационный субъект, и прежде всего руководитель, конечно же, управляет. В основе профессионального интеллекта в ОВД лежит юридическая рациональность. Это наиболее специфический для ОВД интеллектуальный ресурс, который выполняет основную работу. Объект социального интеллекта – прежде всего общество, люди, в отношении которых осуществляется правоохранительная деятельность органами внутренних дел. Обычно в нашем ведомстве констатируется недостаток юридической образованности сотрудников. Проблема в том, что с социальным интеллектом, да и управленческим, не говоря уже о рефлексивном интеллекте, еще хуже.

*Характеристики ИПО в ОВД, связанные с условиями его существования:* активность, оформленность, задействованность, качество.

В первую очередь, ИП организации – это ее активное начало, движущая сила. В то же время, чтобы реально существовать, он должен быть оформлен, получить определенную форму, быть сформирован. Необходимо также привести его в движения, задействовать, мобилизовать. Ну и, конечно же, ИПО может быть разного качества. Именно эти характеристики ИПО задают логику его управления. Итак, управление ИПО включает: 1) его активацию, придание ему субъектности бытия посредством рефлексии, рефлексивной работы; 2) его формирование, придание ему необходимой формы; 3) его мобилизацию; 4) развитие.

*3. Рефлексия и рефлексивная работа как основа и стержень управления интеллектуальным потенциалом в ОВД.*

*Понятие рефлексии и история вопроса.* Рефлексия (в переводе с лат. – обращение назад, на себя) – обращение сознания на себя,

мысль о мысли. В широком практическом смысле рефлексия рассматривается как способность человека к самоанализу, осмыслению и переосмыслению своих предметно-социальных отношений с окружающим миром и представляет собой необходимую составную часть развитого интеллекта. Рефлексивный феномен весьма многозначен, и в самом общем виде различают три основных значения этого понятия. Во-первых, это *философско-методологическая рефлексия* – осознание, осмысление человеком, наукой самого себя, оснований своей деятельности и мышления, своего предмета и метода. Концепцию рефлексии разрабатывали Декарт, Локк, Кант и другие классики философии. Их идеи легли в основу понимания рефлексивного феномена в психологии. Всплеск интереса к рефлексии в современной отечественной науке связан с именем Г. П. Щедровицкого и деятельностью, начиная с середины 50-х, Московского методологического кружка, что оказало заметное влияние на соответствующие разработки в психологии, в том числе и юридической.

Во-вторых, это *индивидуально-психологическая рефлексия* – самопознание, самосознание человека. Хорошо известно, что самое трудное – познать самого себя. Традиционно это одна из актуальных тем психологии и одно из важнейших направлений ее практического приложения, в том числе и к юридической сфере. Философ и психолог С. Л. Рубинштейн выделил два базовых способа существования человека как субъекта жизни. Первый – жизнь, не выходящая за пределы непосредственных связей, в которых живет человек («реактивный»). Второй способ существования связан с появлением рефлексии. Сознание выступает как разрыв, как выход из полной поглощенности непосредственным процессом жизни для выработки соответствующего отношения к ней, занятия позиции над ней, вне ее для суждения о ней («рефлексивный»). Высокая профессиональная ответственность юриста, сотрудника ОВД предполагает повышенный самоконтроль, продуманное принятие решений, понимание своих личных возможностей, четкую самоорганизованность, а значит и владение рефлексией.

В-третьих, это *социально-психологическая рефлексия* – постановка себя на место другого человека и размышление за другое лицо. Именно в этом значении понятие рефлексии и употребляется прежде всего в юридической психологии и психологии управления. Отправной точкой для развернувшихся впоследствии социально-психологических исследований рефлексии послужила известная

работа методолога В. Е. Лепского, В. А. Лефевра<sup>1</sup>, который впервые ввел и разработал понятие рефлексии, в т. ч. и в этом значении. В самом общем виде рефлексия в понимании Лефевра – способность некоторых систем строить модели себя и одновременно видеть себя строящим такие модели. Рефлексией могут обладать любые типы субъектов: индивид, группа, организация, государство, человечество и т. п. Рефлексивная модель оказалась весьма продуктивной в социально-психологическом плане, при изучении взаимодействия людей, конфликта, кооперации, общения.

*Рефлексивное мышление* в деятельности юриста, сотрудника, руководителя ОВД является важнейшим *профессионально-психологическим и психолого-управленческим действием*, обеспечивающим решение наиболее сложных в интеллектуальном отношении профессиональных задач. Специфика рефлексивного режима мышления заметно отличается от обычных логических рассуждений и наиболее характерно представлена в формуле «Я думаю, что он думает, что я думаю». Рефлексивное мышление используется не только при раскрытии и расследовании преступлений. В более широком плане использование рефлексии дает возможность построения мысленной модели поведения различных участников в ходе прошедшего познаваемого события; планирования собственной познавательной деятельности; прогнозирования поведения участников процесса в ходе предполагаемых действий; разработки системы мер воздействия.

Практическое использование рефлексивного мышления в деятельности юриста предполагает владение техникой, которая включает в себя три основных приема. *Прием выхода в рефлексивную позицию*. Суть приема – в смене точки зрения на ситуацию, в которой возникло затруднение, с внутренней на внешнюю, в мысленном выходе за пределы ситуации, в позицию, позволяющую разобратся в ситуации и найти способ разрешить ее. Это достигается посредством: осознания затруднения в деятельности и фиксации ситуации, в которой оно возникло (например: «не понимаю, что же неясно собеседнику в этом вопросе», или «каким способом действовать дальше»); выбора рефлексивной позиции, угла, точки зрения на рассматриваемую ситуацию («посмотреть на ситуацию глазами незаинтересованного свидетеля», «а как бы поступил здесь более опытный коллега-профессионал» и т. п.); самоопределения и реф-

---

<sup>1</sup> *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. 2-е, перераб. изд. М., 1973.; *Лепский В. Е.* Рефлексивный подход: от методологии к практике В. Е. Лепский. М., 2014; *Лефевр В.* Лекции по теории рефлексивных игр / В. Лефевр. М., 2009. Личность профессионала в современном мире / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2013.

лексивной настройке (например, «с этой позиции оценивая данную ситуацию, нужно учесть следующее...»).

*Прием рефлексивного отображения ситуации.* Его суть – в организации осмысления возникших трудностей посредством рефлексивных рассуждений и схематизации. Рефлексивные рассуждения – это рассуждения с четкой фиксацией позиции, с которой они производятся («если бы я был на месте преступника, то я бы...»). Рефлексивные рассуждения при осмыслении ситуации обычно не просто удержат в сознании. Отсюда необходимость *схематизации*, построения схемы ситуации, организующей с определенной позиции ее основные элементы. Использование нескольких схем, подготовленных с разных позиций, позволяет глубже осмыслить самую сложную юридическую (профессиональную, управленческую) ситуацию и разобраться в причинах возникших затруднений.

*Прием рефлексивного обоснования деятельности.* Суть приема – в трансформации рефлексивной картины ситуации в основание для деятельности, исправляющей положение. Чтобы картина ситуации могла быть принята в качестве основания для принятия решения, она должна стать приемлемой, «нормальной» для лица, принимающего решение с учетом соответствующих правовых и этических норм, сценария поведения. Владение приемами рефлексивного мышления лежит в основе культуры профессионального и управленческого мышления и деятельности в ОВД.

На основе рефлексивного мышления осуществляется *рефлексивное управление*. В. А. Лефевр определяет его как процесс передачи оснований для принятия решения одним из персонажей другому. Это управление осуществляется не в результате прямого навязывания другому своей воли, а за счет передачи ему «оснований», из которых тот, как бы дедуктивно, выводит предопределенное таким основанием решение. Результатом рефлексивного управления может быть изменение поведения и внутренних характеристик объекта, в частности, формирование соответствующего образа ситуации, цели действия, принципов выбора вариантов поведения и т. д.

Сегодня механизм рефлексивного управления используется не только для описания классических феноменов конфликта, кооперации, общения, но и для исследования широкого круга явлений в сфере экономики, политики, информационных технологий и социальной жизни, включая проблемы манипулирования, принуждения, безопасности профессиональной деятельности, воздействия тоталитарных сект, психотерапевтов и т. п. В юридической психологии управления он рассматривается как один из наиболее психологически ориентированных режимов управления, который исходно

противопоставляется административно-командному, директивному управлению.

Рефлексивное управление предполагает максимальный учет субъектных характеристик объекта управления, активизацию интеллектуального потенциала субъекта управления, построение управления на основе самоуправления. Наиболее наглядно этот механизм реализован в так называемой «технологии управления шефом», где начальник как субъект администрирования становится объектом манипулятивного управления со стороны подчиненного. Модель рефлексивного управления позволяет более широко, глубоко и тонко взглянуть на управленческий феномен, начиная от управления впечатлением и заканчивая влиянием идеологических доктрин. Административно, и шире юридически значимое, поведение обычно связано с реализацией определенных прав и обязанностей, социальных и иных ролей. Однако играть или выполнять ту или иную роль и означает, как утверждают классики, осуществление рефлексивного управления.

В то же время рефлексивность в поведении и управлении обычно противопоставляется нормативности, что, тем не менее, не снижает актуальность проблемы.

Итак, рефлексия – ключевой механизм управления интеллектуальным потенциалом организации в ОВД. В то же время она имеет и более широкий и глубокий смысл. Ведущий отечественный специалист в области рефлексии В. Е. Лепский утверждает, что надо лечить главную болезнь России – бессубъектность. Главные ее симптомы: блокировка рефлексии; неспособность адекватно воспринять и оценить сложившуюся ситуацию, подняться над нею, самоопределиться и самоидентифицироваться; отсутствие смелых, хорошо обдуманных «прорывных» идей и готовности, умело взаимодействуя с другими субъектами, их реализовывать. Указанные симптомы «грубо и зримо» проглядывают в образе мышления и действиях всех основных субъектов современной России<sup>1</sup>.

#### *Психологические аспекты формирования ИПО в ОВД.*

Если рефлексивная работа направлена на активацию организационных субъектов интеллектуального потенциала, то формирование ИПО предполагает оформление, придание соответствующей формы означенным субъектам. Можно выделить 4 основные формы ИПО: индивидуально-личностная, мыслительно-концептуальная, системно-технологическая, организационно-структурная.

---

<sup>1</sup> Лепский В. Е. Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию. М., 2009. С. 114.

*Отбор, расстановка и привлечение в организацию носителей ИП.*

На уровне здравого смысла очевидно, что сегодня практически решающую роль выполняют ведомственные финансовые возможности.

В системе психологического обеспечения осуществляется обследование кандидатов на вышестоящие должности и психологическая подготовка к предстоящей деятельности. Существуют возможности для привлечения отдельных специалистов и их групп для реализации отдельных проектов в организациях ОВД. Гибкость управленческого и развитость социального интеллекта помогает добиваться результатов. Стратегия аутсорсинга – привлечения внешних ресурсов в организацию, использование внутриведомственных возможностей.

*Концептуализация в формировании ИПО в ОВД.* Речь идет о разработке различного рода концепций в ОВД: развития организаций, совершенствования, модернизации различных направлений деятельности, построения новых направлений деятельности, разработки инновационных идей и проектов. Построение концепции, как способ осмысления профессиональных, организационно-управленческих решений используется обычно для решения наиболее крупных и сложных проблем и оперативно-служебных задач. Без обобщенного, системного, глубокого концептуального осмысления эти задачи, как правило, не решаются. На базе таких концепций развертывается нормативное, организационное, методическое, кадровое, материально-техническое обеспечение деятельности. Большинство таких концепций аккумулируют коллективный опыт, реализуют научный потенциал, имеют стратегический, долговременный характер, закрепляются в официальных документах.

Термин «концепция» обычно определяется в словарях как система взглядов на то или иное явление, процесс, как способ понимания, трактовки, общий замысел. Всякая профессиональная деятельность, имеющая достаточно сложный и творческий характер, требует для своей успешности выработки определенной концепции. Это своеобразная практическая теория, способ обобщения и осмысления оснований этой деятельности, ключевых идей принципов, стратегий достижения результатов. Такую роль для руководителя выполняет индивидуальная управленческая концепция. Полезна личная профессиональная концепция и творчески работающим специалистам.

Эффективность профессиональной концептуализации достигается прежде всего за счет сложности самой концептуальной работы: глубины обобщения имеющихся данных, масштабного, системного



схватывания идей, стратегического подхода к обоснованию решений. Главное в построении профессиональной концепции – именно обобщенное, глубокое исследование оснований, целостный системный синтез ключевых идей, развернутая проработка принципов, стратегии решения профессиональной задачи. При разработке концепции полезны: опора на перспективные, продуктивные подходы в теории и практике; системный анализ и синтез основных идей, принципов, стратегий решения задачи; структурирование концепции по схеме осмысления концептуальных вопросов: зачем? (проблема, потребности, цели, задачи), что? (содержательное описание и раскрытие предмета), как? (как действовать, применять, совершенствовать, управлять).

*Технологизация в формировании ИПО в ОВД.* Технологическая форма максимально объективирует интеллектуальный потенциал и позволяет наиболее эффективно добиваться результатов. Наиболее развиты сегодня информационные технологии, на базе которых строятся интеллектуальные организационные системы, в том числе искусственного интеллекта, гибридного интеллекта и др. Работа с этими системами предполагает освоение соответствующей информационной компетентности.

*Организационно-структурное оформление ИПО.* Стремительный рост знаний и технологий приводит к разрастанию организационной специализации в ОВД. Появляются все новые службы и специалисты, нарастают проблемы взаимопонимания, взаимодействия, координации. С точки зрения психологии в этой ситуации все более востребованным становится социальный интеллект, социально-психологическая компетентность в ОВД.

Высокая скорость кадровых, организационных изменений, инновационных процессов приводит и к интенсификации формирующих процессов в сфере ИПО в ОВД, а с другой стороны требует опережающего развития в этой сфере.

*Психология мобилизации интеллектуального потенциала сотрудников в повседневной деятельности в ОВД.*

*Понятие мобилизации сотрудников в повседневной деятельности.* В обычной работе сотрудников возникает немало трудностей. Есть обычные, повседневные, «нормальные» трудности любой работы. Есть и более серьезные трудности, которые требуют уже значительных усилий и самомобилизации сотрудников. Трудности третьего рода – это ситуации, требующие управленческой мобилизации. Здесь нужна помощь руководителя, его мобилизующее воздействие и влияние. Итак, мобилизация сотрудников – это повышение степени включенности (часто максимальное) в профессиональную деятельность



их сил, ресурсов, потенциала, возможностей для преодоления трудных ситуаций в этой деятельности посредством воздействий руководителей, иных лиц и активности самих сотрудников. Чтобы действовать психологически эффективно при мобилизации сотрудников, руководителю полезно: начинать с постановки задачи мобилизации сотрудников; разбираться в различных методах и приемах мобилизации сотрудников; владеть методикой процесса мобилизации сотрудников в конкретной ситуации деятельности; развивать свою мобилизационную компетентность.

При мобилизации интеллектуального потенциала сотрудников в повседневной деятельности работают, хотя и в разной степени, все три основных метода: силовая мобилизация, усиление извне ресурсов работников, давление, нажим на сотрудников; активизация потенциала сотрудников, раскрытие их внутренних возможностей для преодоления трудностей; перестройка условий деятельности, рациональная организация, оптимизация использования возможностей сотрудников в оперативно-служебной деятельности. На интеллектуальную мобилизацию нацелены соответственно следующие приемы.

*Прием предписания способа действий.* В ОВД не случайно разрабатываются алгоритмы действий для сотрудников в экстремальных ситуациях. В трудной ситуации сотрудник подчас теряется, не знает, что надо делать. При мобилизации сотрудников сила руководителя заключается в том числе и в том, что он знает правильный способ профессионально-служебных действий в трудной ситуации, может подсказать, предписать его сотрудникам, тем самым укрепить, усилить их ресурсы. Поэтому целесообразно:

- подсказывать, предписывать, а иногда и диктовать сотрудникам правильный способ действий в трудной ситуации, полнее использовать для этого инструктажи, совещания, беседы с сотрудниками;

- не только предписывать «что надо делать», но и подсказывать «как действовать», раскрывать приемы действий, показывать, как не надо действовать, предостерегать от ошибок и неверных шагов;

- помогать сотрудникам правильно построить план своих действий, наметить последовательность, порядок своих шагов в трудной ситуации;

- предписывать конкретные сроки, рубежи, показатели, критерии выполнения отдельных действий, достижения результатов, что способствует мобилизации усилий сотрудников.

Следует учитывать «плюсы» и «минусы», возможности метода силовой мобилизации сотрудников. С одной стороны, это: небольшие

затраты времени, удобство использования в экстремальных ситуациях при дефиците времени; относительная простота, не требующая особой специальной подготовленности руководителя; устойчивые результаты при мобилизации сотрудников на исполнительскую, относительно несложную деятельность. С другой стороны, это: кратковременность действия, необходимость постоянного поддержания давления, нажима на сотрудников; экстенсивный механизм действия, задействование преимущественно нервной энергии, физических сил, временных ресурсов, резервных возможностей сотрудников, что требует впоследствии значительного отдыха и восстановления, а нередко приводит к ускоренной потере здоровья; чреватость перенапряжениями, стрессами, срывами сотрудников по работе и службе при «передозировке» силового воздействия.

*Прием активизации интеллектуального потенциала сотрудников.* Чтобы как можно полнее его задействовать необходимо:

1) проблемно ставить оперативно-служебные задачи перед сотрудниками, вскрывать узловые трудности при решении этих задач, нацеливать профессиональное мышление сотрудников на поиск путей и способов их преодоления; именно проблема активизирует мышление и интеллект, заставляет сотрудника «работать головой»;

2) критически, рефлексивно (как бы со стороны) оценивать сложившееся положение дел, стремиться выяснить причины возникших трудностей и пути их преодоления, связанные прежде всего со способами, методами, приемами профессионально-служебных действий;

3) использовать различного рода аналогии, сравнения, метафоры для активизации прошлого опыта сотрудников;

4) полнее задействовать механизм группового, коллективного мышления; известно, что одна голова – хорошо, но в трудных ситуациях этого мало; всесторонне проанализировать трудную ситуацию и найти оптимальный выход за короткое время часто может лишь только группа сотрудников, объединенная в одно целое коллективным мышлением;

5) создавать атмосферу интеллектуальной раскрепощенности, неформальности при обсуждении путей разрешения сложных ситуаций, стремиться устранить давление должностного и профессионального авторитета на сотрудников для высвобождения их интеллектуальной инициативы, поощрять нестандартные предложения сотрудников;

6) использовать при обсуждении наиболее сложных профессионально-служебных вопросов методику «мозговой атаки», базиру-

ющуюся на запрете критики во время выдвижения идей и предложений, создании неформальной обстановки, быстром темпе обсуждения, поощрении количества и необычности выдвигаемых идей и предложений и др.

Метод активизации потенциала сотрудников незаменим для мобилизации инициативы, самостоятельности, творчества сотрудников в профессионально-служебной деятельности. Обычно он дает более высокие результаты, если его использование органично вписывается в стиль работы руководителя и организацию деятельности органа внутренних дел в целом. Вместе с тем это требует определенных затрат времени и качественно отличного (по сравнению с силовой мобилизацией) психологического подхода в работе с людьми. Пределы применимости этого метода часто определяются необходимостью перестраивать условия профессионально-служебной деятельности.

*Прием оптимизации взаимодействия сотрудников* нацелен приспособлять сотрудников к совместной работе, добиваться совместности, сработанности, взаимокompенсации интеллектуальных недостатков сотрудников, достигая оптимального, наилучшего в данных обстоятельствах взаимодействия людей. В этих целях полезно:

1) в отдельных подразделениях внедрять принцип работы в паре: объединенные по индивидуальным предпочтениям сотрудники заменяют друг друга во время отпуска или болезни, оказывают друг другу помощь при повышенной нагрузке в работе;

2) налаживать коллективную работу сотрудников различных служб, обслуживающих один участок, усиливать коллективную ответственность за положение дел в целом на обслуживаемом участке;

3) принимать специальные меры по налаживанию сотрудничества между работниками тесно взаимодействующих служб, между руководителями таких подразделений, проводить специальные собрания личного состава этих подразделений по вопросам улучшения взаимодействия, активизировать обмен информацией;

4) при формировании следственно-оперативных и иных групп учитывать психологическую совместимость, межличностные отношения сотрудников, их личные пожелания.

Все три метода мобилизации сотрудников (силовая мобилизация, активизация потенциала сотрудников, перестройка условий деятельности) органично взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, поэтому их целесообразно использовать в комплексе, что

обычно всегда характерно для опытных, эффективно работающих руководителей.

Наиболее специфична для задействия интеллектуального потенциала *мобилизация сотрудников на решение новых сложных профессиональных задач*. Она связана с появлением новых видов и способов совершения преступлений и правонарушений, новых законов и нормативных актов, необходимостью освоения новых методов и технологий профессиональной деятельности. Творческий характер решения новых профессиональных задач, особенно раскрытия и расследования наиболее общественно опасных преступлений, достаточно очевиден.

Преступный мир изобретает все новые и новые способы совершения преступлений, что и от сотрудников ОВД требует все новых творческих усилий. Пресечь преступные действия, раскрыть преступление, изобличить преступников – для этого все чаще нужны максимум профессионализма, подлинно творческая работа сотрудников. Руководители же в суете повседневной работы нередко недооценивают творческий характер трудностей в деятельности сотрудников. Поэтому при мобилизации сотрудников на решение творчески сложных задач рекомендуется:

1) опираться на активизацию интеллектуального потенциала сотрудников (см. выше описание соответствующего приема);

2) заботиться о создании соответствующих условий для творческой работы, перестраивая необходимым образом режим работы и взаимодействие сотрудников;

3) формировать требуемый настрой, установку на решение творческой задачи («нет преступлений, которые нельзя раскрыть, а есть сотрудники, которые не могут этого сделать» и т. п.).

*Психология развития интеллектуального потенциала организации в ОВД.*

Развитие интеллектуального потенциала организации в ОВД в современных условиях тесно связано с другими направлениями психолого-управленческой работы и разделами психолого-управленческого знания. Это прежде всего:

1) профессиональный, личностный рост руководителя;

2) стратегии и технологии организационного развития и инновационного управления;

3) организационная культура в ОВД;

4) система психологического обеспечения управления в ОВД.

Развитие ИПО в ОВД является в первую очередь предпосылкой, важным условием, без которого нельзя осуществить заметные психолого-управленческие подвижки в этих направлениях. В свою

очередь для того, чтобы реализовать свое заметное развитие, интеллектуальный потенциал организации в ОВД в целом должен получить ощутимые импульсы влияния от этих интеллектуально-ключевых направлений.

В органах внутренних дел традиционно много внимания уделяется воспитательной работе, профессиональной подготовке кадров, в т. ч. повышению квалификации, обучению в процессе оперативно-служебной деятельности. Все это взаимосвязано не только с преимущественно ближайшим развитием интеллектуального потенциала в ОВД, но и с его адаптацией, коррекцией к изменяющимся условиям, с его удержанием на минимально допустимом уровне и выживанием. В фокусе психологического анализа в данном случае как ближайшие, так и более отдаленные перспективы развития ИПО в ОВД.

Исходным психолого-управленческим условием развития ИПО в ОВД является *объективизация и реализация интеллектуально-познавательной сферы и деятельности в ОВД*. В первую очередь речь идет о незаинтересованности ключевых организационных субъектов в ОВД знать реальную картину и объективное положение дел в обществе в пределах компетентности системы и в самой системе ОВД.

Проблема не только в ответственности конкретных должностных лиц, но и в действии надсистемных факторов, включая устройство власти, технологии СМИ и PR, особенности отечественной культуры и менталитета и др. Существенное влияние также оказывают технологические механизмы получения такой картины, начиная от критериев оценки результатов деятельности и вплоть до статистических процедур. И все же решающим фактором является воля ключевых организационных субъектов знать объективное положение дел и делать это знание доступным.

*Компетентностный подход (КП) в развитии интеллектуального потенциала организации в ОВД* – это и ближайший и перспективный ориентир. КП хорошо известен в образовательных системах, он активно внедряется и содержит в себе мощный методологический потенциал совершенствования образовательной деятельности. В системах работы с персоналом в различных, прежде всего в бизнес-организациях, этот подход уже достаточно широко используется.

Главное его достоинство – интегративный потенциал. КП интегрирует деятельностный, личностный, когнитивный и куль-

туральный подходы. В нашем понимании модель компетентности<sup>1</sup> включает: 1) предметную составляющую (культурно определенные границы предмета компетентности); 2) операциональную составляющую (модель практического владения предметом; 3) субъектную составляющую (индивидуальная, организационная и иные компетентности); 4) средственную составляющую (когнитивную организацию и концептуальные схемы компетентностного знания). Систематизация и дифференциация компетентностного знания в общем и организационном интеллектуальном пространстве пока еще плохо налажена, но перспективы есть.

*Освоение и совершенствование возможностей психолого-педагогических технологий развития ИППО в ОВД:* тренинговых, диалогических, игровых, рефлексивных, интерактивного обучения, активизации мышления, модерации, коучинга и др. Существующая среда в ведомственных образовательных учреждениях ориентирована преимущественно на репродуктивный интеллект и обучение, на массовое обучение. Чтобы развивать интеллект, надо работать с личностью. Нужно совершенствовать педагогическую организацию образовательного процесса, преодолевая его заформализованность, бюрократизм, преимущественную ориентацию на содержание обучения и слабую ориентацию на психолого-педагогические методы работы с личностью и группой. Существующая в ОВД система обучения в процессе оперативно-служебной деятельности (служебно-боевая и морально-психологическая подготовка) слабо нацелена на реальный, не формальный, не бумажный результат и плохо учитывает психологическую природу ИППО в ОВД.

Позитивный опыт освоения, адаптации и использования ряда интеллекто-ориентированных психолого-педагогических технологий (особенно тренинговых) есть сегодня в ведомственной психологической службе.

*Психология обучающейся организации.* В 1990 году Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина». В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (learning organization). Сенге определяет обучающуюся организацию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания резуль-

---

<sup>1</sup> См.: Трубочкин В. П. Технологии конфликтной компетентности в психологической работе с сотрудниками органов внутренних дел // Совершенствование технологий психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел. М.: Академия управления МВД России, 2008. С. 48-102.

татов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе. Вот пять основных понятий или дисциплин П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям:

1. Личное мастерство. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

2. Создание общего видения. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не на тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство.

3. Командное обучение. Это дисциплина деликатного «танца» взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

4. Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

5. Системное мышление. Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах».

Итак, обучающаяся (самообучающаяся) организация создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Она развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

Концепция обучающейся организации – западное изобретение. И она с трудом переносится на отечественную почву. Тем более ограничены возможности ее применения в сфере ОВД. Но нужен общий ориентир интеллектуального развития организации, да и отдельные идеи и приемы вполне могут быть использованы.

*Управление знаниями.* Это уже столько концепция и теория, сколько практика управления важнейшим видом человеческих ресурсов – знаниями. В отечественном опыте эта практика находит

себе место прежде всего в коммерческом секторе, в больших и продвинутых в области управления и технологий работы с людьми организациях. Управление знаниями связано с накоплением опыта, пониманием процессов, методик и операций организации и обмена опытом и знаниями. Управление знаниями рассматривает знания как ключевой ресурс.

Важное значение имеет различие явных (артикулированных, формализованных) и неявных (личностных, имплицитных) знаний. Знания проходят этапы трансформации: создание, хранение, передача, использование. Создание – это поиск, обобщение, фиксация, развитие, осмысливание, представление знаний в новом виде. Сохранение – это преобразование, кодировка, накопление и представление знаний на информационном носителе, внесение в информационные базы. Передача знаний – это процесс переноса знаний между информационными базами, техническими средствами, людьми. Реализуется передача знаний в виде технической операции, обучения персонала. Использование знаний предполагает их вовлечение в процесс выработки решений, дальнейшее наращивание.

Выделяется два подхода к управлению знаниями: стратегия систематизации (систематизация и хранение в банках данных и документах со свободным доступом пользователей к ним без посредников) и стратегия персонализации (знания тесно привязаны к человеку, который их разработал, и распространяются при непосредственном общении посредством неформальных консультаций, семинаров, мозговых штурмов, индивидуальных занятий).

Ведомственный опыт профессиональной подготовки, обучения в процессе оперативно-служебной деятельности имеет немало пересечений со сложившейся культурой управления знаниями. Он может быть улучшен и модернизирован на этой основе. Психолого-управленческий подход рассматривает категорию знания как важную, но часть интеллектуального потенциала организации. Накопленный багаж технологий управления знаниями, сложившийся на основе применения информационных подходов и технологий, IT-менеджмента, информационного управления еще предстоит вписать в психолого-управленческое знание.

В области интеллектуального потенциала организации в ОВД и управленческой работы перспективы несомненны.

Место интеллектуального потенциала в ряду ресурсов организации и в управлении в целом становится с течением времени все заметнее. Интеллект, как способность справляться со сложностью мира, становится все более востребованным. Проблема интеллектуализации в ОВД имеет глубокие корни. Интеллектуальный



потенциал организации в ОВД многопланов. Сознание, мышление, знания, информация сотрудников и руководителей, организации в целом интегрированы в общую структуру интеллектуального потенциала.

Исходное и центральное звено в управлении ИПО – рефлексивная работа. Формирование, мобилизация и развитие ИПО в ОВД важная часть в системе психолого-управленческой работы, от которой во многом зависит будущее органов внутренних дел.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Проблема интеллектуального потенциала в контексте управления ОВД.
2. Понятие интеллекта в психологии.
3. Психологическая характеристика интеллектуального потенциала организации в управлении ОВД.
4. Рефлексия в управлении ИП в ОВД.
5. Психологические особенности формирования ИП в ОВД.
6. Психология мобилизации ИП в повседневной деятельности ОВД.
7. Психология развития ИПО в ОВД.

## **3.2. Социально-психологический климат подразделения: мониторинг и оптимизация**

Служба в ОВД связана с повышенной ответственностью руководителя за результаты деятельности и служебное поведение сотрудников, поэтому требует от сотрудников наличия определенных качеств личности, а от руководителей – авторитета, высокого уровня социально-психологической, психолого-педагогической компетентности в части организации работы по формированию благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе.

Персональная ответственность за поддержание служебной дисциплины, формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе возлагается на руководителя (начальника). Однако, чтобы успешно реализовывать задачи в этой сфере управленческой деятельности, руководитель обязан быть хорошим психологом, а также опираться на результаты психологической работы.

Коллектив органа или подразделения внутренних дел имеет свою специфику, состоящую в том, что руководители и сотрудники обязаны соблюдать субординацию, служебную дисциплину, уставные отношения. В уставах, приказах, распоряжениях, инструкциях, положениях, должностных регламентах и других нормативных правовых актах определяются их права и обязанности<sup>1</sup>.

Нормативными правовыми актами выделены основные функции руководителей подразделений морально-психологического обеспечения: проведение комплексного анализа, оценка и прогнозирование морально-психологического состояния сотрудников органа внутренних дел, социально-психологического климата в служебных коллективах, разработка предложений по совершенствованию морально-психологического обеспечения заместителю руководителя

---

<sup>1</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»; Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 // СПС «КонсультантПлюс»; О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 // СПС «КонсультантПлюс». Методические рекомендации «Организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел» от 10 октября 2018 г.

органа внутренних дел по работе с личным составом. Участие в координации работы актива служебных коллективов сотрудников, членов их семей, ветеранов по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, решению социальных проблем, организации досуга личного состава.

В качестве основных задач, стоящих перед подразделениями организации психологической работы, психологами ОВД выделяются: организация и проведение социально-психологической работы, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективах, психологическое консультирование руководителей ОВД, а также сотрудников и членов их семей; проведение социально-психологического обследования сотрудников, изучение психологического климата в коллективах, разработка рекомендаций по его улучшению, а также предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций; выработка предложений по комплектованию служебных коллективов с учетом индивидуально-психологических характеристик сотрудников, их психологической совместимости. Разработка для руководителей ОВД рекомендаций по применению в работе с сотрудниками мер социально-психологического, индивидуально-воспитательного характера.

Таким образом, социально-психологический климат выполняет важнейшую роль в регуляции жизнедеятельности личности и коллектива.

Социально-психологический климат в коллективе сотрудников органов внутренних дел представляет собой комплексное психологическое явление, характеризующее особенности социального восприятия личным составом различных сторон жизни и деятельности данной группы, степень удовлетворенности ими сотрудников, а также особенности господствующих среди них стремлений по решению стоящих перед ними задач. Данное явление отражает ресурсы настроя и групповой морали, задействованные в конкретной службе и органе в целом. Поэтому его нередко называют морально-психологическим климатом.

В подобном климате коллектива обычно выделяют два специфических уровня:

1) *статический*, который относительно постоянен и включает устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и к коллегам по труду;

2) *динамический*, который колеблется из-за перепадов в каждомдневном настроении сотрудников в процессе работы.

Динамический уровень часто обозначают термином «психологическая атмосфера в коллективе». Она обуславливается не толь-

ко сходством эмоциональных состояний ее членов или их суммой, а зависит и от общего складывающегося настроения совместно работающих людей. Как отдельный социально-психологический феномен, она имеет свои источники, формы развития и подчиняется в динамике определенным закономерностям, т. к. здесь действуют такие механизмы, как общественное мнение, заражение, подражание, внушение и т. п. В итоге психологическая атмосфера в коллективе и характеризуется высокой степенью изменчивости, отражая особенность взаимодействия и общения людей.

Статический уровень характеризует уже не те или иные ситуативные изменения у членов коллектива, а лишь устойчивые черты коллективного субъекта жизнедеятельности, проявляющиеся как в отношении людей друг другу, так и в их отношении к общему делу. Такие черты существенным образом определяют социально-психологический климат в подразделениях ОВД.

Рассматривая коллектив сотрудников ОВД как группу объединенных общими целями и задачами людей, включенных в социально значимую совместную деятельность и непосредственное общение, можно выделить основные психолого-педагогические характеристики:

- высокая сплоченность;
- наличие общих ценностных ориентаций;
- позитивные установки и нормы поведения;
- отношения сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, т. е. благоприятный социально-психологический климат.

Важнейшей характеристикой коллектива является социально-психологический климат и морально-психологическое состояние сотрудников.

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н. С. Мансуров<sup>1</sup>, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В. М. Шепель. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи. Вторая климатическая зона –

---

<sup>1</sup> Мансуров Н. С. Современная буржуазная психология. Критический очерк. М., 1962. С. 205.

моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми. Третья климатическая зона – это психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Таким образом, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива. При его изучении внимание ученых концентрируется на трех основных вопросах: какова сущность социально-психологического климата; какие факторы оказывают влияние на формирование климата; по каким показателям можно оценить состояние климата.

Сущность социально-психологического климата. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата<sup>1</sup>.

Представители первого подхода (Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов) климат рассматривают как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Сторонники второго подхода (А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, Б. Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. Климат отношений состоит из трех зон: социальный климат (степень осознанности целей, задач группы); моральный климат (принятые в группе моральные ценности); психологический климат (неофициальные отношения в группе).

Создатели четвертого подхода (А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совме-

---

<sup>1</sup> *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. СПб: Речь, 2000. С. 202.

стимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев, традиций.

В американской социальной психологии теория «человеческих отношений» Э. Мейо опирается на формирование психологического климата отношений между работниками. При изучении климата необходимо иметь в виду два его уровня. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество количество продуктов их труда. Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение, этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера».

В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

По мнению Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, социально-психологический климат – это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние

удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, менеджерами, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной фирме, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в фирме, с менеджерами, условиями и содержанием труда. Это, естественно, сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

Таким образом, судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по такому важному показателю, как удовлетворенность – неудовлетворенность. Необходимо иметь психологическую информацию о том, довольны или недовольны отдельные работники своим статусом, заработной платой, содержанием своего труда, отношениями в организации.

Таким образом, по нашему мнению, под социально-психологическим климатом коллектива сотрудников органов внутренних дел понимается преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат коллектива характеризуется специфической для совместной деятельности сотрудников атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника и зависит от общего состояния окружающих людей. Психический настрой коллектива проявляется в отношениях людей друг к другу, их отношении к общему делу.

Следовательно, социально-психологический климат в служебном коллективе сотрудников органа (учреждения)<sup>1</sup> – качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в группе.

Важно отметить понимание группы как ограниченной в размерах общности людей, включенных в систему общественных отношений, наличие у членов группы значимой причины сообщаться в ней. Длительность существования группы является решающим условием для возникновения внутригрупповой коммуникации и групповой субкультуры; разделение между членами группы ролевых позиций, обусловленное характером общих целей и составом группы; осознание участниками группы своей принадлежности

---

<sup>1</sup> Далее – «служебный коллектив».

к ней и возникновение на этой основе чувства «мы» и «они», особенно в ситуации межгруппового конфликта.

Таким образом, под социально-психологическим климатом понимается комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее степень удовлетворенности личного состава различными сторонами жизни и деятельности подразделения.

Морально-психологическое состояние – динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации<sup>1</sup>, выражающееся в их отношении к реальной действительности, степени служебной активности, уровне готовности и способности решать поставленные задачи – высокой квалификации руководителя.

В целях решения задач психологической работы<sup>2</sup> психолог осуществляет изучение, анализ и оценку социально-психологического климата в служебных коллективах, процессов и явлений в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава проводит по мере необходимости (но не реже одного раза в год) социально-психологические исследования и индивидуальные психологические обследования, а также формирование и развитие психолого-педагогической компетентности лиц руководящего состава, сотрудников подразделений по работе с личным составом; разрабатывает предложения (рекомендации) для руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России по созданию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, совершенствованию стиля и методов управления сотрудниками, развитию психолого-педагогической компетентности руководителя.

Результаты социально-психологических исследований, включая степень авторитетности сотрудника в служебном коллективе, в обязательном порядке учитываются при назначении его на руководящую должность.

Таким образом, социально-психологический климат выступает как:

- 1) важнейшее условие, социальная среда жизнедеятельности;
- 2) средство обеспечения обратной связи личности с социальной средой, ее самоутверждения;
- 3) индикатор состояния дел в коллективе;

---

<sup>1</sup> Далее – «сотрудники».

<sup>2</sup> Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 // СПС «КонсультантПлюс».



4) катализатор и фактор эффективности совместной деятельности.

Руководителю важно знать основные признаки как благоприятного, так и неблагоприятного социально-психологического климата.

Важно отметить, что к неблагоприятным признакам СПК относятся:

- 1) высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;
- 2) грубые нарушения служебной дисциплины;
- 3) низкий уровень служебной активности, в т. ч. при обсуждении служебных вопросов;
- 4) распространение деструктивных слухов, сплетен;
- 5) размещение сотрудниками компрометирующих материалов в соцсетях;
- 6) межличностные конфликты.

Конфликтность в межличностных отношениях может являться следствием неадекватного представления личности о себе и окружающих, ее завышенной самооценки, обостренной восприимчивости недостатков сослуживцев, преимущественного восприятия худшего в людях и, в силу этого, преобладания отрицательных оценок над позитивными.

На усиление воздействия неблагоприятных факторов социально-психологического климата влияют недостатки в организации управления, неблагоприятные условия службы, несовершенство форм стимулирования, а также неграмотные действия руководителя (отсутствие опыта, неумение распределить задания, неумение понять психологию подчиненного); неэффективный стиль деятельности руководителя; расхождение мнений сотрудников в оценке эффективности служебной деятельности; нарушение или несоблюдение внутригрупповых норм поведения, возникновение разногласий между разными группами (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).

В формировании благоприятного социально-психологического климата, профилактике социально-психологических конфликтов важнейшая роль принадлежит руководителю, его умению правильно распределять обязанности, справедливо оценивать достигнутые результаты, выполнять роль посредника в урегулировании возникающих конфликтов, споров и противоречий.

Важно отметить, что одним из показателей эффективности руководителя как управленца является наличие у него собственного стиля или индивидуального управленческого стиля, отличающе-

го его от других коллег, занимающихся управленческой деятельностью. Индивидуальный стиль управленческой деятельности можно определить как совокупность управленческих и коммуникативных приемов и способов, поведенческих паттернов, вытекающих из личностных характеристик руководителя и находящихся в тесной взаимосвязи с особенностями управленческой ситуации. Эффективность управленческого стиля во многом обусловлена социально-психологическим климатом в служебном коллективе.

Необходимо выделить наиболее значимые признаки благоприятного (зрелого) социально-психологического климата:

- 1) преобладание делового, творческого настроения в течение всего служебного времени;
- 2) чувство групповой сплоченности;
- 3) высокий уровень профессиональной подготовленности членов коллектива;
- 4) позитивное отношение руководителей к подчиненным;
- 5) равномерность распределения объема работы, нагрузок на каждого члена коллектива;
- 6) своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций;
- 7) справедливость при оценке деятельности;
- 8) нежелание членов коллектива уходить из данного подразделения, даже на вышестоящую должность;
- 9) помощь неформальным лидерам, использование неформальных групп для решения служебных и воспитательных задач;
- 10) участие коллектива в выработке решений;
- 11) охотное согласие подменить товарища, отработать сверхурочное время.

Оказание психолого-педагогического воздействия является одной из особенностей деятельности руководителя по формированию благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе.

Выделяются факторы, влияющие на результативность, эффективность профессиональной деятельности сотрудников ОВД. В частности, факторы, определяющие характер состояния социально-психологического климата в органах и подразделениях внутренних дел.

Организационные факторы (адекватность организационных структур выполняемым профессиональным задачам; разумная организованность информационных потоков; отсутствие дублирования функций между подразделениями и между сотрудниками и т. д.).

Социальные факторы (наличие социального пакета для каждого сотрудника; система морального и материального стимулирования; наличие систем переподготовки и переобучения персонала; продуктивная организация рабочих мест и т. д.).

Административные факторы (используемые руководством подразделений и организации в целом приемы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителем и подчиненным, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и т. д.).

Психологические факторы (характер взаимоотношения сотрудников между собой, степень социально-психологической совместимости и сработанности, уровень конфликтности в подразделениях, характер взаимодействия между подразделениями, особенности карьерных ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; особенности корпоративной культуры; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т. д.).

Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала (численность персонала, укомплектованность личного состава, соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности, обеспечение адаптации и вхождения в должность, перспектива повышения квалификации, перспектива служебного роста и карьеры, обоснованность подбора и расстановки персонала и т. д.).

Правовые факторы (оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность, соответствие правовых актов требованиям современной деятельности, наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности, форма и содержание правовых актов, удобство в их применении и т. д.).

Выделяемые психологические факторы, влияющие на результативность, эффективность работы подчиненных можно условно разделить на 2 группы: индивидуально-психологические и социально-психологические.

Индивидуально-психологические:

- 1) здоровье;
- 2) знания и квалификация;
- 3) профессиональный опыт;
- 4) ценностные ориентации;
- 5) уровень мотивации;
- 6) психологическое самочувствие.

Социально-психологические:

- 1) благоприятная психологическая атмосфера (социально-психологический климат);

- 2) единство ценностных ориентаций;
- 3) сильное лидерство;
- 4) совместимость;
- 5) сплоченность;
- 6) сработанность;
- 7) возможности самореализации каждого.

Таким образом, наиболее значимыми факторами, определяющими уровень социально-психологического климата, являются:

- 1) личность руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя;
- 2) условия и организация оперативно-служебной деятельности, объективность оценки ее результатов;
- 3) система подбора и расстановки кадров;
- 4) моральные и материальные поощрения;
- 5) индивидуальные особенности членов коллектива;
- 6) уровень психологической совместимости;
- 7) культура делового и межличностного общения;
- 8) неформальная структура группы.

Важно отметить, что современные концепции управления при организации выполнения управленческих решений предлагают ориентироваться на модель «лидерского типа руководства». Ее суть в том, что руководитель обеспечивает не только выполнение задач, сформулированных в управленческом решении, но и создает условия для раскрытия психологического потенциала отдельных подчиненных, проявляет лидерство и способствует формированию «команды» подчиненных. Иначе говоря, ориентированный на успех руководитель выступает как лидер в возглавляемом подразделении, одновременно уделяющий внимание трем составляющим: достижению целей, развитию навыков у подчиненных и формированию сплоченных рабочих групп (команд).

Эффективность служебного коллектива сотрудников ОВД во многом зависит от наличия сплоченности. Сплоченностью коллектива называют тесные отношения между ее членами, их готовность поддерживать друг друга. У членов сплоченного коллектива сформировано чувство групповой идентичности. Они готовы поддержать и прийти на помощь друг другу, преданы интересам коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат возможен только в служебном коллективе, где созданы необходимые предпосылки для взаимодействия всех сотрудников. В случае несоблюдения основных организационных правил невозможно избежать нарушений, серьезных конфликтов и интриг.

Таким образом, все более востребованным ресурсом предупреждения различных негативных форм поведения сотрудников ОВД, неблагоприятного социально-психологического климата являются возможности подразделений психологической работы по оказанию консультативной помощи руководителю, направленной, в частности, на повышение его психолого-педагогической компетентности в работе со служебным коллективом.

Управление социально-психологическими явлениями в подразделениях органов внутренних дел предполагает диагностику и развитие организационной культуры, климата, репутации подразделения, личности руководителя, управленческой команды, профессионализма персонала, его профотбор, профессиональной идентичности, социально-психологической компетентности и адаптивности персонала, а также урегулирование конфликтов и преодоление негативных социально-психологических явлений<sup>1</sup>.

Уровень эффективности функционирования подразделения органов внутренних дел во многом определяется способностью руководителя управлять сложной системой взаимоотношений, имеющих в служебном коллективе, а также обеспечить оптимальное взаимодействие сотрудников при решении задач служебной деятельности. Среди должностных обязанностей руководителя подразделения полиции необходимо выделить ряд функций, предполагающих его взаимодействие с подчиненными на различных уровнях:

- обеспечение координации действий сотрудников по выполнению конкретных задач, стоящих перед подразделением;
- обучение, воспитание и личностное развитие подчиненных;
- изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников;
- учет психологических особенностей сотрудников для повышения эффективности их совместной деятельности при решении служебных задач;
- регулирование социальных процессов в служебном коллективе и формирование в нем благоприятного социально-психологического климата.

Одним из важнейших показателей состояния социально-психологических явлений и процессов в служебном коллективе является социально-психологический климат, который определяется как качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способству-

---

<sup>1</sup> Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов / [А. Н. Сухов и др.]; под ред. А. Н. Сухова. – 7-е изд., перераб. и доп. М., 2011. С. 193

ющих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию сотрудника в социальной группе<sup>1</sup>.

Важно отметить, что состояние социально-психологического климата, его стимулирующее влияние на личность сотрудника рассматривается руководством МВД России в качестве одного из существенных показателей эффективности деятельности руководителя подразделения полиции, его положительного воздействия на подчиненных, т. к. он характеризует один из существенных результатов специфической именно для руководителя функции, направленной на обеспечение эффективности деятельности всего коллектива.

Оценка СПК осуществляется на основании Распоряжения МВД России от 24 октября 2012 г. № 1/9653 «Методика изучения, анализа и оценки морально-психологического состояния личного состава, состояния СПК в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России».

Перечень методик, используемых при проведении социально-психологического исследования, установлен Департаментом государственной службы и кадров МВД России.

Социально-психологическое исследование проводится по решению руководителя (начальника) органа, организации, подразделения системы МВД России<sup>2</sup> в плановом или целевом порядке психологами подразделений морально-психологического обеспечения и иными сотрудниками органов, организаций и подразделений системы МВД России, на которых возложены обязанности по осуществлению мероприятий психологической работы с личным составом<sup>3</sup>.

Руководители для своевременного и качественного проведения социально-психологического исследования предоставляют специалисту информацию о штатной структуре подразделения, социально-демографических характеристиках его сотрудников; эффективности служебной деятельности коллектива и его отдельных сотрудников; соблюдении сотрудниками служебной дисциплины и законности; особенностях сложившейся обстановки в коллективе.

Руководители обеспечивают участие в социально-психологическом исследовании не менее 70 % личного состава, находящегося на службе.

При изучении социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы

---

<sup>1</sup> Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М., 1990. С. 162.

<sup>2</sup> Далее – руководитель.

<sup>3</sup> Далее – специалист.

МВД России определяются: состояние социально-психологического климата по трем критериям: «благоприятный», «среднеблагоприятный» и «неблагоприятный»; ядро служебного коллектива, являющееся опорой для руководителя; микрогруппы, их лидеры, список входящих в эти группы сотрудников; совместимость сотрудников, оптимальные и неоптимальные сочетания психологических особенностей сотрудников при формировании групп для эффективного выполнения совместных оперативно-служебных задач; сплоченность сотрудников, психологическая напряженность в отношениях между ними, удовлетворенность условиями и организацией служебной деятельности.

При оценке морально-психологического состояния в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России определяются: морально-психологическое состояние личного состава по двум критериям – «удовлетворительное» и «неудовлетворительное»; сотрудники, склонные к противоправному поведению, поступающие при исполнении служебных обязанностей целесообразно своим личным установкам и убеждениям, которые не соответствуют нормам служебного поведения в органах внутренних дел, и при определенных условиях допускающие различного рода правонарушения; индивидуальный круг общения сотрудников коллектива; наличие микрогрупп, лидерами которых являются сотрудники, склонные к противоправному поведению.

Общую оценку результатов социально-психологического исследования осуществляет руководитель ОВД на основе аналитических данных и предложений, содержащихся в отчете психолога. Вывод о состоянии СПК территориального органа, подразделения, организации МВД России может быть выражен одной из трех формулировок:

1. «БЛАГОПРИЯТНЫЙ» – если по результатам СПИ не менее чем в 80 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный».

2. «СРЕДНЕБЛАГОПРИЯТНЫЙ» – если не менее чем в 60 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный».

3. «НЕБЛАГОПРИЯТНЫЙ» – если по результатам СПИ более чем в 20 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «неблагоприятный».

Социально-психологический климат является одним из направлений психологической работы с личным составом ОВД, необходи-

мой составляющей многоуровневого социально-психологического мониторинга.

Руководитель несет личную ответственность за СПК в служебных коллективах. Результаты СПИ, включая личностный, профессиональный и управленческий статус руководителя в служебном коллективе, в обязательном порядке учитываются при его назначении на вышестоящую руководящую должность.

Основные направления оптимизации социальной структуры служебного коллектива:

1) оптимизация по размеру. Оптимальной считается численность членов целевой группы, колеблющаяся в пределах от 5 до 11 сотрудников. При меньшем их количестве у членов группы возникает беспокойство по поводу слишком высокого уровня персональной ответственности каждого из них. При большей численности целевой группы сложнее добиться согласованности действий всех ее членов;

2) оптимизация по составу. Предпочтительнее группа, состоящая из разных личностей, имеющих свое мнение для достижения целей, стоящих перед целевой группой, что улучшает качество принимаемых ею решений;

3) оптимизация по сплоченности. В наиболее сплоченных целевых группах увеличивается эффективность оперативно-служебной деятельности в связи с более высоким уровнем взаимной надежности сотрудников и, следовательно, отсутствием недоверия друг к другу, а также напряженности и враждебности в служебном коллективе. Для укрепления сплоченности коллектива рекомендуется совместное обсуждение и изучение целей и перспектив организации;

4) оптимизация по групповым нормам. Для целевой группы должны существовать определенные нормы и правила, и каждый член данной группы должен неукоснительно придерживаться их; 5) оптимизация управлением конфликтностью. Если разница во мнениях приводит к профессиональным конфликтам в целевой группе, такой конфликт необходимо рассматривать как позитивный фактор и управлять им для улучшения эффективности служебной деятельности.

Таким образом, для стабилизации социально-психологического климата применяются меры организационного, административного, кадрового и психологического характера.

Для оптимизации психологического климата можно применять ряд организационных, педагогических (воспитательных) и социально-психологических методов.

К организационно-управленческим методам оптимизации СПК относятся:



- проведение эмпирических исследований с целью определения состояния СПК и причин неблагоприятных взаимоотношений сотрудников в конкретном коллективе;
- разработка комплекса мер по устранению объективных факторов, негативно влияющих на климат;
- привлечение специалистов-психологов и работников кадровой и воспитательной служб к оптимизации взаимоотношений формальной и неформальной структур в первичных коллективах, прогнозированию и регуляции СПК.

К социально-психологическим методам оптимизации СПК относятся:

- определение уровня и особенностей динамики развития группы с целью принятия мер по повышению совместимости, сплоченности и сработанности<sup>1</sup>;
- психологическое консультирование и обучение руководителей для оптимизации индивидуального стиля руководства и реализации лидерского потенциала руководителя;
- социально-психологическая коррекция взаимоотношений в служебном коллективе на основе проведения различных социально-психологических тренингов;
- устранение разбалансированности формальной и неформальной структур коллектива (группы), в том числе путем замены руководителя.

К педагогическим (воспитательным) методам оптимизации СПК относятся:

- поддержание на высоком уровне сплоченности служебных коллективов вокруг идеи служения Родине и народу, верности служебному долгу и Присяге, соблюдения прав и свобод граждан, морально-психологической готовности сотрудников к выполнению задач по обеспечению безопасности личности, общества и государства, защите прав и свобод человека и гражданина от преступных и иных противоправных посягательств;
- руководитель ОВД при проведении беседы лично знакомится с сотрудником, разъясняет ему варианты должного поведения в служебном коллективе в различных ситуациях, раскрывает основные ценностные ориентиры коллектива, пропагандирует позитивные примеры служебной деятельности.

Деятельность актива служебных коллективов органов внутренних дел направлена на развитие инициативы и творчества сотрудников,

---

<sup>1</sup> Машков В. Н. Психология управления. СПб, 2002. С. 99–117.

оказание помощи руководителям в воспитании и обучении, укреплении служебной дисциплины, организации досуга личного состава.

Для обеспечения благоприятного социально-психологического климата руководитель ОВД может использовать два основных механизма: создание практики оценки этических сторон взаимоотношений в коллективе, соблюдения моральных требований и формирование, развитие положительных традиций профессиональной деятельности подразделения. Например, традиции введения в профессию, признания профессионального роста и успехов в процессе службы, завершения профессиональной деятельности (подведение итогов и, по возможности, содействие трудоустройству бывших сотрудников органов внутренних дел).

Важно отметить, что привлечение различных методов – социально-психологических, педагогических и организационно-управленческих – позволяет эффективно использовать психологический потенциал коллектива сотрудников ОВД по оптимизации социально-психологического климата в подразделении.

Выделяя методы, которые используются руководителем ОВД для оптимизации социально-психологического климата, нужно отметить, прежде всего, подбор психологически совместимых членов служебного коллектива, рабочих (функциональных) групп, создание практики профессионально-психологической помощи сотрудникам, положительных традиций в служебном коллективе.

Таким образом, руководитель, в первую очередь, должен быть справедливым, авторитетным, требовательным. Развивать в себе такие качества:

1. в области принятия решений:
  - уметь правильно оценивать ситуацию и увидеть в ней главное;
  - проявлять самостоятельность в оценке ситуации;
  - конструктивно использовать опыт коллектива в принятии решений.
2. в организации поведения в кризисных ситуациях:
  - уметь корректировать свой стиль руководства;
  - быть готовым к оправданному риску;
  - оставаться выносливым и работоспособным.
3. в области управления подчиненными:
  - поддерживать в коллективе служебную дисциплину;
  - иметь индивидуальный подход в работе с подчиненными;
  - использовать потенциал коллектива для достижения поставленных задач.

Руководитель должен способствовать укреплению и поддержанию личной и служебной дисциплины сотрудников, развитию их

самодисциплины. В данном случае следует применять такие средства повышения дисциплины, как:

- повышение эффективности контроля за исполнением каждым сотрудником своих должностных обязанностей;
- перенос акцента с принуждения на поощрение и убеждение;
- способствовать росту заинтересованности в результатах труда, мотивации достижения;
- перенос акцента с исполнительской дисциплины на самодисциплину.

Одним из очевидных практических выводов вышеизложенного является положение о том, что «должная» психология личности в системе органов внутренних дел не может быть обеспечена только на основе профессионального отбора или какого-либо иного разового действия. Это обязательно должно дополняться непрерывной психологической работой с сотрудниками ОВД в процессе профессиональной деятельности, одним из важнейших направлений совершенствования которой является формирование и управление таким «тонким психологическим ресурсом», каковым является социально-психологический климат служебного коллектива сотрудников ОВД.

Более того, способность руководителя ОВД формировать благоприятный социально-психологический климат может рассматриваться в качестве одного из значимых критериев эффективности психолого-педагогической деятельности руководителя и уровня развитости его профессионально-личностных качеств.

Вместе с тем именно личность руководителя ОВД (масштаб, смысл существования и деятельности, нравственные качества) является одним из самых значимых факторов влияния на социально-психологический климат.

Авторитет и лидерские качества руководителя ОВД не определяются лишь степенью овладения им системой мер административного воздействия. Не меньшее значение имеют стиль общения с подчиненными, его внимание к ним, способность налаживать деловые и, вместе с тем, личностно опосредованные отношения с людьми, понимание психологических закономерностей межличностной коммуникации, взаимовосприятия и взаимодействия. Применимо к этим способностям в психологической науке используется термин «социально-психологическая компетентность руководителя», наличие которой позитивно и сказывается на формировании социально-психологического климата служебного коллектива.

### 3.3. Конфликты в организации: причины, диагностика, управление

Конфликты – один из наиболее распространенных типов проблем, с которыми встречается человек в современной жизни.

*Конфликтотобия*, боязнь конфликтов – весьма распространенное явление и самая общая грань проблемы. Конфликтов, как деструктивных столкновений между людьми, обычно стараются избегать. Это касается и личной жизни человека, и его профессиональной деятельности, работы в организации, и социальных отношений людей, бытия человека в обществе.

В то же время с ростом цивилизованности, развитием коммуникаций, культуры, демократических отношений в обществе, ростом взаимозависимости людей в современном мире конфликты, и в этом тоже проблема, становятся все заметнее, их становится только больше. Конфликтологическое, в том числе психолого-конфликтологическое знание, возникшее в современных условиях в ответ на запросы практики, помогает осмысливать проблему и разрабатывать пути ее решения. Отправной момент здесь – *преодоление лежащего в основе конфликтотобии традиционного понимания конфликта как деструктивных отношений* между людьми, господствующего в настоящее время, и освоение современного, более глубокого понимания конфликтного феномена и его роли в жизни людей.

*Конфликтность правоохранительной деятельности* – важный контекст рассматриваемой проблемы. Существенной особенностью деятельности любого сотрудника ОВД является конфликтный характер ситуаций его службы и профессиональной работы. Конфликтность деятельности юристов – общепризнанная особенность этой профессии и общий качественный параметр этого труда. Однако именно традиционно-негативный подход лежит в основе профессионального и повседневного отношения к конфликту в юридической сфере и среди сотрудников ОВД, что, в том числе, также предопределяет рассматриваемую проблему. Усложняет проблему и однозначное закрепление в нормативных документах за термином «конфликт» сугубо негативного значения и смысла. «Конфликтность» рассматривается как выражение профессиональной нравственной деформации сотрудника, подчеркивается недопустимость втягивания сотрудника в конфликтную ситуацию в профессиональном общении, акцентируются недопущение, профилактика, разрешение конфликтов в контексте нравственных конфликтов и конфликта интересов.

Сегодня не случайно реальности в работе с людьми именуются конфликтующими<sup>1</sup>. В их числе одно из первых мест занимает управленческая деятельность, работа с персоналом. Конфликты в управлении – традиционная проблема и раздел психологии управления. В современных подходах традиционный лозунг «руководить без конфликтов» все чаще уступает место концепциям конфликтологического менеджмента, рассматривающих конфликт как ресурс и инструмент управления и развития организаций. Управленческое понимание конфликта (управление через конфликт и управление конфликтом), как более современное, во многом противостоит юридическому, что задает соответствующую проблемную напряженность.

При всем многообразии различных конфликтов, имеющих место в организации (социальных, межнациональных, нравственных, профессиональных, собственно организационных, межличностных, внутриличностных и т. д.), с психологической точки зрения именно общее существо конфликтного феномена становится сегодня наиболее важным.

*1. Конфликтный феномен в организации: основные понятия, традиционное и современное понимание.* «Конфликт» традиционно понимается как столкновение между людьми и теснее всего ассоциативно связан с понятиями «ссора», «конфронтация», «противоборство», «инцидент», «противоречие». В настоящее время не существует общепринятого определения конфликта, но его суть понятна обычному человеку. Конфликт – это столкновение целей, интересов, позиций, взглядов людей. Это столкновение обычно возникает не на пустом месте, а связано с теми или иными противоречиями в совместной деятельности и общении. В «полнокровном» конфликте столкновение приобретает характер противоборства, когда оно становится продуманным и ожесточенным. Итак, конфликт – столкновение взглядов, целей, позиций, интересов людей, возникающее в результате противоречий в их жизнедеятельности и сопровождающееся противостоянием и противоборством сторон.

*Структура конфликта* включает в себя три основных элемента: конфликтную ситуацию, конфликтное поведение и исход (разрешение) конфликта. Конфликтная ситуация в свою очередь это: 1) стороны конфликта; 2) условия, среда, окружение, 3) предмет конфликта; 4) причины, глубинные противоречия конфликта; 5) образы конфликтной ситуации, представления конфликтующих сторон о себе, о противнике, о среде; 6) мотивы и цели конфликтующих сторон;

---

<sup>1</sup> Климов Е. А. Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект). М.: 2001.

7) психические состояния участников конфликта. Конфликтные ситуации могут складываться: а) объективно, под влиянием не зависящих от людей обстоятельств; б) субъективно, под непосредственным влиянием человека или группы людей; в) целенаправленно, по воле отдельных людей, с умыслом; г) стихийно, в результате непродуманных действий. Чаще всего конфликтная ситуация начинается с формирования объективных противоречий между партнерами по взаимодействию и через накопление субъективных, психологических трудностей, напряженности между взаимодействующими сторонами, что ведет к осознанию сторонами конфликтности сложившейся ситуации.

Далеко не каждая конфликтная ситуация перерастает в конфронтацию. У любого человека, оказавшегося в конфликтной ситуации, есть выбор той или иной стратегии поведения: уход из конфликта; подчинение другой стороне; поиски компромисса; попытка наладить сотрудничество для совместного решения возникшей проблемы; вступление в борьбу, противоборство. Выбор определенной стратегии определяет характер *конфликтного поведения* и составляющих его действий. Наиболее ярко конфликтное поведение просматривается при выборе стратегии противоборства. При этом конфликтные действия часто описываются на языке военных действий: разведка боем, дезинформация, демонстрация усиления собственных ресурсов, выжидание, нападение на противника, привлечение дополнительных сил и т. д. Конфликтные действия могут быть также познавательными и воздейственными, конструктивными и деструктивными, открытыми и скрытыми и т. п.

Начало собственно конфликтного взаимодействия обычно связано с поводом, который или естественно возникает, или искусственно создается, и его не надо путать с причинами конфликта. Отдельное столкновение сторон в ходе конфликтного взаимодействия обычно обозначается словом «инцидент». Возникший инцидент обычно меняет исходную конфликтную ситуацию в ту или иную сторону либо ослабляет напряженность, либо ведет к эскалации конфликта. Масштабные и продолжительные конфликты обычно характеризуются многоэпизодностью, последовательностью отдельных инцидентов.

*Исход конфликта* может быть разным: полное или частичное разрешение конфликта; разрешение конфликта на объективном и (или) субъективном уровне; неразрешение конфликта, его естественное угасание из-за истощения ресурсов сторон, «замораживание» конфликта, переход его в латентное состояние или перерастание его в другой, новый, нередко более масштабный конфликт.

Для обозначения исхода конфликта используется разная терминология: устранение конфликта (когда устраняются стороны конфликта и он исчерпывается сам собой); решение и разрешение конфликта (когда полностью или в значительной мере решается сама проблема конфликта); урегулирование конфликта (когда конфликт частично решается или ослабляется); управление конфликтом (когда исход конфликта доводится до намеченного уровня).

Обозначенные структурные элементы позволяют охарактеризовать конфликт как *процесс*, складывающийся из ряда стадий или этапов. В литературе их число колеблется от 3 до 7 и более, что определяется уровнем обобщения и детализированности описания конфликта. Во многих случаях конфликт разворачивается нелинейно, с перестановкой стадий, с параллельным протеканием отдельных этапов. В целом же можно отметить следующие стадии и этапы конфликта: 1) предконфликтное состояние; 2) возникновение объективной конфликтной ситуации; 3) осознание конфликтной ситуации и выбор стратегии поведения в конфликте; 4) первоначальное столкновение в конфликте; 5) развертывание конфликтного взаимодействия и достижение его апогея; 6) вмешательство третьих лиц в конфликт; 7) определенный исход конфликта; 8) постконфликтное состояние.

Наиболее характерные *разновидности конфликтов в организации*: внутренние и внешние; внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые; деловые и личностные (эмоциональные); антагонистические и компромиссные; стихийные и организованные (управляемые); «схватка», «дебаты», «игры» (А. Раппопорт); подлинный, случайный, смешанный, неверно приписанный, латентный (скрытый), ложный (М. Дойч); конфликт интересов, конфликт взглядов (когнитивный конфликт), конфликт из-за ресурсов, конфликт ценностей и др.

Конфликтный феномен сложен и многопланов. Существует множество его трактовок и концепций. Наиболее существенно их различие предопределяется пониманием функций конфликта: деструктивной и конструктивной.

*Традиционная парадигма конфликта.* Традиционное понимание конфликта – оценочно по своей сути. Конфликт здесь, как столкновение людей, есть деструктивная составляющая, негативное проявление их общения и взаимодействия. Традиционная парадигма конфликта господствует в современном социуме и культуре. Она закрепляет за конфликтом область стихийных столкновений людей. Придание последним определенных социокультурных рамок, организованности кодируется иными терминами (спор, конкуренция, соревно-

вание, борьба, преступление, война). Преобладающее отношение к конфликту здесь – «конфликтофобия» (термин Б.И. Хасана), избегание и устранение конфликтов.

Традиционный взгляд на рассматриваемый феномен выражается в цепочке понятий: «конфликтная ситуация – конфликт – разрешение (урегулирование) конфликта», а также в формуле: «конфликт = конфликтная ситуация + инцидент». Существенно здесь, особенно с психологической точки зрения, что сам феномен конфликта ограничивается сферой поведения, причем конфронтационного. Некоторые утверждают: «нет противодействия – нет конфликта» (Ю. Ф. Лукин). Но при таком подходе возникают терминологические и понятийные проблемы. Так, внутриличностные конфликты не вписываются в эту парадигму. Конфликтная ситуация не включается в конфликт, а только предшествует ему. Внешне понимаемое урегулирование конфликта не может зафиксировать саморегулирующиеся конфликты. Всякая же смена конфронтационного поведения, например, компромиссным, приводит к «исчезновению» конфликта. Все это снижает потенциал осмысления конфликтного феномена и практического овладения им.

*Современная парадигма конфликта.* Ее характеризует: а) неочечное, нейтральное отношение к конфликту (конфликты сами по себе ни плохи, ни хороши, они могут иметь деструктивный и конструктивный характер, все зависит от выполняемой ими функции и их формы); б) более широкое и глубокое понимание конфликтного феномена (конфликт – это не только стихийные, неорганизованные столкновения людей, но и цивилизованные функциональные взаимодействия, формы реализации развития людей и деятельности, регуляционно-управленческие влияния и воздействия людей и общества); в) активная и эффективная позиция по отношению к конфликтной реальности (специально-научное, конфликтологическое изучение; развитие новых конфликтных практик, инструментария воздействия на конфликты; становление конфликтологического образования, культура конфликтной реальности).

2. *Систематика конфликтного феномена.* Опора на более современную парадигму позволяет системно упорядочить многообразие конфликтного феномена, в т. ч. в организации. Исходным и наиболее широким является понятие «конфликтной реальности», включающей дискретный (конфликты) и континуальный (конфликтность) пласты. «Конфликтность» как напряженность людей и их взаимоотношений в организации психологически представляет собой «энергетическое поле», сетевое образование, которое, с одной стороны, питает конкретные конфликты, возникающие в плоскости



взаимодействия людей в организации, а с другой стороны, вбирает в себя их энергетику. Энергетика конфликтности может быть охарактеризована пространственно (топически), качественно (модальность), количественно (уровень). Конфликтное пространство (поле) организации включает внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный и внешнеорганизационный уровни (сектора), взаимосвязанные природой этого поля-пространства (как сообщающимися сосудами). Качество, модальность конфликтности, конфликтной энергетики организации может иметь преимущественно деструктивный, функционально-профессиональный и организационно-развивающий характер. Соответственно количественно выраженная интенсивность организационной конфликтности, как общая, так и по отдельным секторам и модальностям, может быть низкой, средней и высокой. Психологически компетентный анализ любого конфликта в органе внутренних дел связывает его с общим полем конфликтности в организации.

Основные же проявления конфликтной реальности – *локальные конфликты*. Традиционный анализ конфликтов в организации обычно центрирован на проявленных, открытых, «горячих», симметричных конфликтах. Современный психологический подход расширяет и углубляет разнообразие конфликтов в организации, выделяя в т. ч. следующие психолого-управленчески значимые конфликты:

- 1) потенциальные (непроявленные: зарождающиеся, незрелые или замороженные, дремлющие, ожидающие подходящих условий) и актуальные (в стадии активных действий, эскалации);
- 2) «горячие» (эмоционально накаленные) и «холодные» (рационально построенные);
- 3) открытые (известные окружению, публичные) и закрытые (известные только участникам или самому ближайшему окружению);
- 4) симметричные и несимметричные (с явным неравенством сил).

Именно в рамках этой современной и перспективной парадигмы и становится возможным и необходимым оформление конфликтной компетентности, которая наряду с другими психологически значимыми компетентностями начинает играть сегодня все большую роль.

3. *Конфликтная компетентность в организации*. Компетентностный подход особенно перспективен в контексте развития практической конфликтологии в организации. Конфликтная компетентность (КК),

как владение конфликтами, – не только феномен, но и интегративная научная концепция, ключевые моменты которой лежат в основе перспективного построения конфликто-психологического знания. Исходно конфликтная компетентность прежде всего – отношение «человек – конфликт», *суть* которого – деятельное, практическое владение человеком конфликтом, оснащением человека при встрече с конфликтом. Она выступает обеспечивающим положительный результат ресурсом при деятельном отношении человека (руководителя, сотрудника, психолога) к конфликту. Конфликтная компетентность включает в себя: 1) предметную составляющую, область компетентности (круг вопросов, которым необходимо владеть); 2) операциональную составляющую (способы действий, позволяющие владеть конфликтами); 3) субъектную составляющую, носителя компетентности; 4) средственную (образовательную) составляющую, комплекс соответствующих знаний.

Овладение технологией работы конфликтами и ее практическое применение предъявляет высокие требования к личности руководителя, его конфликтной компетентности, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных качеств, знаний, умений и навыков. Наиболее важны две их группы.

*А. Базовые конфликтные качества и навыки руководителя:*

1) эмоционально-волевая устойчивость и навыки саморегуляции в ситуации конфликта; 2) зрелые нравственно-психологические качества, строгое соблюдение этических норм, стремление оказать помощь людям в конфликте в сочетании с беспристрастностью подхода; 3) способность слушать и понимать людей в ситуации конфликта, эмпатия; 4) гибкое, рефлексивное и творческое мышление; 5) навыки переговоров и конфликтного общения.

*Б. Основные умения работы с конкретными конфликтами и конфликтологические знания:* 1) умение разбираться в конкретной ситуации конфликта, в сложных переплетениях человеческих поступков и характеров, находить причины конфликта и возможности его разрешения; 2) умение оказывать психологическое воздействие на участников конфликта с целью его урегулирования; 3) умение оказывать консультативную помощь и осуществлять посредничество в урегулировании и разрешении конфликта; 4) знание психологических закономерностей и механизмов конфликтов и умение технологически правильно построить работу с конкретным конфликтом в целом; 5) знание психологических особенностей различных видов конфликтов (межличностных, внутриколлективных, организационных и др.) и умение методически грамотно работать с ними.

В зависимости от степени овладения практической конфликтологией и соответствующего развития личности руководителя ОВД можно ориентироваться на следующие *уровни его личной конфликтной компетентности*:

- нулевой уровень: умение своими действиями не вызывать ненужных конфликтов в деловых и служебных взаимоотношениях, не ухудшать конфликтную обстановку в коллективе;
- низкий уровень: умение урегулировать отдельные конфликты среди сотрудников ОВД;
- средний уровень: умение конфликтологически грамотно осуществлять разбирательство и урегулирование типичных конфликтов в организации;
- высокий уровень: умение управлять конфликтами, предвидеть их появление и своевременно профилактировать, тонко регулировать конфликтные взаимоотношения в организации;
- профессионально-конфликтологический уровень: мастерское владение широким репертуаром конфликтологических техник, способность эффективно работать с самыми различными видами и типами конфликтов.

Конфликтная компетентность в психолого-управленческой работе в организации реализуется на основе технологического комплекса, основу которого составляют:

- базовые техники конфликтной компетентности;
- технология типологического моделирования конфликтов и их диагностики;
- технология работы с конфликтами.

4. *Техника обращения с конфликтностью в повседневных ситуациях управленческой деятельности.* Наиболее специфично любой конфликт проявляет себя как поведенческое столкновение, как конфликтное взаимодействие. База КК – владение конфликтным взаимодействием, которое с психологической точки зрения включает в себя пять основных элементов: управление эмоциями, слушание и понимание в конфликтной ситуации, мышление в конфликте, противодействие и воздействие в конфликте, переговоры. Базовыми эти составляющие КК названы потому, что они необходимы и для повседневной, и для деловой, и для специализированной КК (хотя, разумеется в разном объеме). Под техникой здесь понимается комплекс приемов и способов конфликтного взаимодействия. Последние представлены технологически ориентировано, т. е. в виде последовательности шагов. Качественное освоение этих техник, особенно на уровне специализированной КК, предполагает выработку соответствующих навыков.

4.1. *Управление эмоциями.* Это исходный и важнейший ресурс поведения в конфликте. Любая конфликтная ситуация напрягает эмоциональную сферу, что и обуславливает необходимость управления эмоциями. Эмоционально-конфликтная компетентность реализуется в четырех основных режимах управления эмоциями, каждый из которых обозначен соответствующей техникой.

1) *Техника эмоциональной саморегуляции в конфликте:* а) прояви выдержку, самоконтроль, сдержи импульсивное поведение, постарайся не реагировать, возьми паузу и «поднимись на балкон»; б) попытайся взглянуть на ситуацию рационально: не разумнее ли охладить пыл, трезво и спокойно осмыслить ситуацию; в) обрати внимание на свое тело, позу, положение рук и ног, жесты, мимику лица, мышечные зажимы, дыхание, тональность голоса; попытайся придать им спокойное выражение, а при возможности уединиться проделай несколько расслабляющих приемов, упражнений и приведи себя в нормальное состояние; г) используй визуализацию: представь себе ограждающий тебя защитный экран, спроецируй на него негативные эмоции, уменьши в воображении масштаб причиняющих неприятность оппонента и проблемы, мысленно «заземлись» и т. п.

2) *Техника эмоциональной разгрузки ситуации:* а) переключи и отвлеки внимание средствами общения и включения в другие действия, работу; б) пресеки эмоциональный всплеск или уход в себя за счет волевого воздействия, твердого требования недопустимости эмоциональной разнузданности в ответственной деловой ситуации; в) вытесни эмоции путем направления конфликтного состояния в интеллектуальное русло, обрати сознание к сути, объективному содержанию самой проблемы, задав соответствующий вопрос; г) в этически приемлемых рамках допусти возможность «выпускания пара», разрядки эмоций, пусть человек выговорится, выплеснет накопившийся эмоциональный заряд.

3) *Техника перевода конфликтных эмоций из личной плоскости в деловую:* а) зафиксируй вредность изливания негативных эмоций друг на друга, недопустимость проявления личных амбиций; б) прямо обратись к интересам дела, к необходимости переключить энергию на решение делового вопроса; в) продемонстрируй негативные последствия отсутствия решения объективной проблемы или задержки в этом, разрушительность обвинений, упреков, угроз, других отрицательных эмоций для взаимоотношений и совместной деятельности; г) обратись к профессиональному достоинству и долгу, к этическим, нравственным ценностям и нормам, к наиболее сильным и положительным качествам и сторонам личности челове-

ка («Ты же профессионал, сильный человек, разве можно так распускаться» и т. п.).

4) *Техника мобилизации позитивных эмоций*: а) прояви желание и готовность к урегулированию конфликта, настрой себя оптимистически на возможность взаимно благоприятного разрешения конфликтной ситуации; б) попытайся непредубежденно взглянуть на оппонента по конфликту, может быть, он в чем-то и прав; освободись от иллюзии «плохого человека»; в) найди в оппоненте положительные стороны и качества (в любом человеке есть что-то хорошее), попробуй их достойно оценить, связать с позитивными эмоциями, отношением и использовать в качестве опоры в разрешении конфликта; г) приподнимись до нравственно высокой позиции, попытайся быть морально безупречным, мобилизуй свои нравственные резервы и прояви уважение, корректность к оппоненту даже в самой трудной, эмоционально накаленной ситуации; вспомни мудрые слова: «Делай, что хочешь, с другим человеком, но никогда не выбрасывай его из своего сердца».

4.2. *Слушание и понимание в конфликтной ситуации*. Конфликтное столкновение обычно резко деформирует слушание и понимание оппонента, что часто приводит к возникновению ложно понятого или неверно приписанного конфликта. Использование данных опорных техник поможет разобраться в любом конфликте и противостоящем человеке.

1) *Техника слушания оппонента в конфликте*: а) найди возможность выслушать оппонента, преодолей свое нежелание и вслушайся в его слова; б) слушай внимательно, спокойно, без эмоциональных реакций, не перебивая и не давая оценок; в) постарайся точнее и конкретнее воспринять сказанное, расслбить получаемую информацию на факты, их интерпретацию, домыслы и предположения, оценки, определить полноту и детализированность информации; г) уточни воспринятое, задавай для этого корректно сформулированные вопросы, в конце резюмируй понятое, проверяя правильность восприятия.

2) *Техника эмпатии в конфликте*: а) преодолей внутренний барьер, настройся на эмпатическое понимание оппонента, прояви готовность вчувствоваться в его негативные эмоции, сопережить их; б) присоединись невербально к его эмоциям и переживаниям, используй для проявления сочувствия мимику, взгляд, жесты, позу; в) дай понять партнеру, что ты разделяешь его переживания, скажи ему об этом, используя сочувствующие интонации голоса; г) зафиксируй понимание эмоционального состояния, проверь его правиль-

ность, стремясь получить чувственный отклик от другого, обратную связь.

3) *Техника понимания внутренней картины конфликта оппонента:* а) определи, в чем он видит суть проблемы, предмет самого конфликта, как он воспринимает возникшую преграду (ущерб, угрозу); б) уясни, как оппонент относится к конфликту в целом, как он воспринимает свою роль в конфликте; в) разберись, как он воспринимает своего оппонента (тебя), третьих лиц, окружение, какие роли им приписывает в конфликте (инициатор, виновник, организатор, подстрекатель, пособник, равнодушный зритель и т. д.); г) очерти себе его понимание причин конфликта; с действием каких факторов (объективных и субъективных) он это связывает и в чем конкретно; как он видит и оценивает интересы людей, столкнувшихся в конфликте, их точки зрения на ситуацию, их силы и ресурсы, что выделяет как главное, и что как второстепенное; д) как он видит перспективы развития конфликта, пути и способы его урегулирования и разрешения.

4) *Техника определения конфликтного типа личности оппонента:* а) вспомни и собери доступную тебе информацию об оппоненте, проанализируй ее и выдели наиболее характерные особенности его личности; б) сопоставь оппонента с наиболее распространенными конфликтными типами личности: агрессор, манипулятор, взрывной человек, жалобщик, одержимый, молчун (тихоня), сверхпокладистый, максималист, невинный лгун, всезнайка, интриган, скандалист, спорщик, садист и др.; попытайся выделить некоторые типовые особенности своего оппонента; в) соотнеси полученную информацию с ролью оппонента в конфликте и попытайся спрогнозировать линию его дальнейшего поведения.

4.3. *Мышление в конфликте.* Конфликтное столкновение, с одной стороны, вызывает сужение сознания, угнетая интеллектуальные функции, а с другой – осложняя ситуацию, объективно предполагает необходимость активизации мышления. Именно мышление помогает разобраться в ситуации и найти из нее выход.

1) *Техника рефлексивного мышления:* а) выйди в рефлексивную позицию, посмотри на конфликт со стороны, глазами оппонента, третьих лиц, стороннего наблюдателя; б) подумай за другого, порассуждай рефлексивно: «Как бы я видел и понимал ситуацию на его месте, что бы сделал, предпринял?» (одна из формул рассуждения: «Если бы, то...»); в) сформулируй вывод, предложение оппоненту, другому человеку, содержащее основание для рефлексивного управления, для косвенного изменения его поведения, позиции и ситуации в целом в нужную сторону.

2) *Техника построения целостной картины конфликта:* а) соотнеси точки зрения на конфликт разных лиц, сложи частные образы в единую объемную картину конфликта, сопоставь имеющуюся информацию, выясни совпадения и несовпадения, пробелы по ключевым моментам; б) проследи историю развития конфликта, его зарождение, развитие, основные поворотные моменты; в) выяви глубинные корни конфликта, скрытые интересы, мотивы на фоне поверхностных столкновений, определись в существе конфликта.

3) *Техника разработки вариантов поведения в конфликте:* а) не ограничивайся первым пришедшим в голову вариантом поведения, даже если он представляется наиболее целесообразным, обязательно, как минимум, сформулируй для себя два-три варианта; б) исходи из типовых стратегий поведения в конфликте; в) стремись предвидеть развитие ситуации, гибко реагируй на ее изменение, комбинируй и дополняй варианты и стратегии поведения.

4) *Техника творческого подхода к поведению в конфликте:* а) посмотри на конфликт широко, системно, перспективно; представь его как небольшой эпизод в твоей жизни, жизни близких тебе людей, сослуживцев, в судьбе коллектива и дела, которому ты служишь; крупные масштабы обычно помогают определить правильный подход; б) прояви творчество, изобретай новые способы решения конфликтных проблем, не ограничивайся типовыми вариантами; исходи из того, что нет неразрешимых конфликтов, а есть люди, которые не могут найти ключ к их решению; в) рассматривай конфликт как новую возможность для развития, извлекай уроки, учись на ошибках, расширяй кругозор за счет конфликта и смотри в будущее.

#### 4.4. *Противодействие и воздействие в конфликте.*

1) *Техника противодействия силовому давлению:* а) минимизируй значение силы для себя, смени точку приложения силы и отведи удар, переведи вектор силы на объективные условия и обстоятельства; б) установи вид силы, которым пользуется оппонент, найди новый вид силы, по которому ты сильнее, и выравняй баланс сил; в) амортизируй давление или «удар», используй принцип айкидо, обращай силу противника против него самого, а для этого немедленно соглашайся с его силовыми доводами, принимай их на поверхностном уровне, акцентированно и дословно повторяй их, делая ситуацию комичной.

2) *Техника противодействия личностным выпадам:* а) не обращай внимания, пропусти выпад, сделай вид, что ты ничего не слышал и продолжай вести разговор; б) представь личностный выпад как штурм проблемы и истолкуй агрессию оппонента как стремление разрешить вопрос; в) интерпретируй с юмором недоброже-



лательность как положительный факт в контексте более худшего поворота событий.

3) *Техника противодействия неприемлемой манипуляции*: а) обнаружь манипуляцию или уловку партнера, почувствуй сигнал внутренней тревоги и скажи себе: «Стоп! Я – на прицеле»; б) сделай тайное явным, вскрой намерения скрытого влияния оппонента, используя для этого предположительную, корректную манеру обращения; добейся, чтобы партнер убедился в неэффективности своих действий; в) договорись о правилах, пресеки попытки подменить проблему и перейди к отношениям, исключающим уловки.

4) *Техника склонения к сотрудничеству*: а) перейди на сторону оппонента, удиви его, поступи по принципу «наоборот», опровергай его ожидания, сделай шаг навстречу больший, чем он рассчитывал, и тем самым обезоружь его; б) признай оппонента, его тезис, право на существование его точки зрения наряду с другими; искренне признай его чувства, признай долю своей вины, попроси принять извинения (без самоунижения и самобичевания), но держись уверенно; в) меняй рамку: не отвергай слова оппонента, а принимай и трансформируй их в нужном тебе ключе; перетолковывай ответ оппонента таким образом, чтобы перенести центр внимания на проблему взаимного удовлетворения интересов; помести его заявление в новый контекст, рамку поиска совместного решения; г) встретившись с «каменной стеной», испытай ее прочность, задав ряд вопросов; не обращай на нее внимание; истолкуй ее на свой лад, как стремление («мы все к чему-то стремимся»), а главное – обойди «каменную стену», сохраняя заинтересованность в разрешении проблемы и общие точки соприкосновения; д) облегчи оппоненту ответ «да», а не затрудняй ответ «нет».

#### 4.5. Переговоры в конфликте.

1) *Техника подготовки к переговорам*: а) определи свои интересы, проясни их смысл; спроси себя: почему я хочу так или иначе решить возникшую проблему, вступить в переговоры; б) сформулируй свои цели и позицию в переговорах; определи свою НАОС (Наилучшую Альтернативу Обсуждаемому Соглашению) – лучший способ удовлетворения твоих интересов при отсутствии согласия; в) продумай тактику и варианты ведения переговоров; выбери время, место, условия (конфиденциально, в присутствии третьих лиц и т. д.); договорись предварительно о встрече или используй ситуативно благоприятные возможности.

2) *Техника начала переговоров*: а) установи первоначальный контакт и создай благоприятный климат для переговоров: настройся «на волну» своего оппонента, посылай и будь внимателен к мяг-



ким невербальным сигналам «Я такой же, как и ты», «Я так же, как и ты, заинтересован в разрешении проблемы»; старайся говорить на языке оппонента; накапливай «да», первоначальное согласие; б) с самого начала отдели человека от проблемы, стремись быть мягким в отношении к человеку, но твердым в отношении обсуждаемого вопроса; не ввязывайся в позиционный торг, а думай о стоящих за позициями интересах; в) постарайся договориться о правилах: быть взаимно конструктивными, не прерывать аргументации при изложении точек зрения, говорить спокойно, без взаимных упреков и обвинений, а также избегать уловок и силового давления.

3) *Техника ведения переговорного диалога:* а) стремись говорить коротко, ясно, конкретно, понятными для собеседника словами; вовремя предоставляй слово собеседнику, старайся больше слушать, не забывая, что переговоры – это, прежде всего диалог, а не дебаты и не словесная дуэль; б) не говори «но», говори «да... и», признавая взгляды оппонента и вводя свои соображения через союз «и»; даже прямое несогласие можно сформулировать лояльно; в) делай «Я – утверждения», а не «Ты (вы) – утверждения»; суть «Я – утверждения» – в описании воздействия на тебя той или иной проблемы («мне кажется..., меня смущает..., меня огорчает..., меня беспокоит...»); излагая свои взгляды, говорите о себе, а не об оппоненте и его недостатках, не провоцируйте его; г) задавай проблемно ориентированные вопросы: «почему он хочет именно этого?», уясняя его мотивацию; спроси: «Почему бы нет? А что, если...», предлагая иной вариант, «Почему это справедливо?» и т. д.; формулируй открытые вопросы, на которые нельзя ответить «нет», а для этого предваряй вопросы словами: как, почему, какой, кто и т. д.; д) используй в диалоге жесты примирения, побуждающие к переходу от позиции «Я – против тебя» на ориентацию «мы – против – проблемы».

4) *Техника выхода на совместное решение:* а) подумай о ресурсах решения проблемы, что сможешь сделать ты, что может сделать оппонент, что могут сделать третьи лица для этого; при этом ориентируйся на следующие критерии: решение самой проблемы, эффективность (соотношение результата и затрат), сохранение отношений; старайся найти объективные и справедливые критерии; б) вовлекай оппонента в процесс выработки совместного решения: попроси поделиться своими соображениями, поддерживай его идеи, отбирай конструктивные, бери их за основу, показывай, что твое предложение вытекает из его идей; излагай свои мысли и проси совета; в) для облегчения переговоров раздробь проблему на мелкие части и добивайся их решения по отдельности; переходи от простого к сложному; признавая различия по отдельным вопросам, не теряй

оптимизма в решении проблемы в целом; г) накапливой согласие: говори сам «да» как можно чаще, не делая серьезных уступок, поддерживай любое встречное «да»; д) помоги партнеру удовлетворить его неучтенные интересы, не забывая об обычных и иных человеческих потребностях (безопасности, признании, принадлежности к какой-то группе, самоутверждении); ж) стремись зафиксировать и оформить договоренность, четко сформулировав основные моменты, по которым достигнуто соглашение и которые составляют суть решения проблемы; з) помоги партнеру сохранить «лицо», его самооценку, достоинство, честь, желание поступать согласно своим принципам и прежним заявлениям, стремление прилично выглядеть в глазах окружающих.

Базовые техники КК необходимы для успешного взаимодействия практически в любом конфликте, хотя и в разной мере. Развитие КК руководителя требует серьезной работы по формированию на их основе соответствующих навыков.

5. *Основные модели конфликтов в организации, их диагностика и урегулирование.* При мелких конфликтных столкновениях в рамках повседневной КК по определению нет необходимости в анализе и диагностике конфликта. Данная технология полезна тогда, когда конфликтное столкновение становится достаточно серьезной проблемой, когда необходима деловая или специализированная КК. Для технологически ориентированной диагностики целесообразно выделить базовые типы конфликтов по основной детерминации, причинам их возникновения и развития. Применительно к деятельности руководителя в организации это: индивидуально-детерминированные, группо-детерминированные, собственно организационно-детерминированные конфликты.

*Индивидуально-детерминированные конфликты.*

*Модель 1. Межличностный конфликт на внутриличностной основе («с больной головы на здоровую»).* В данном случае противоречия между партнерами по взаимодействию как такового нет, но есть внутриличностная напряженность, которая и становится причиной конфликта. Основным фактором, запускающим межличностный конфликт, становится повод, который изыскивается, подворачивается или предоставляется другой стороной. Объективно конфликтная ситуация возникает в связи с действиями инициатора конфликта, наносящими ущерб другой стороне. Основным механизмом конфликта здесь – малоосознаваемое перекачивание внутриличностной конфликтности в общение и взаимодействие с другим человеком через использование повода.

Основные *варианты* детерминации конфликта по данной модели: 1) *разрядка* – вымещение внутриличностной напряженности на партнера по общению при относительной пассивности последнего, т. н. смещенный конфликт; 2) *виктимный конфликт* – то же, но при провоцирующем поведении партнера; 3) *проекция* – личностно ориентированный перенос на партнера причин собственных неудач, т. н. ложно понятый конфликт; 4) *двусторонний внутриличностный конфликт* («две больные головы»).

При *диагностике* полезны следующие признаки: эмоционально взрывной, аффективный характер действий сторон, особенно инициатора конфликта; явная неадекватность для стороннего наблюдателя действий сторон выдвигаемым причинам и основаниям; очевидная необдуманность воздействий (упреков, обвинений, угроз, физических действий); спонтанность, случайность, неожиданность возникновения конфликтной ситуации в большинстве случаев.

При *урегулировании и разрешении* данного конфликта важно:

– прежде всего блокировать действия и острые конфликтные состояния сторон путем оперативного посредничества авторитетного лица, применения власти и концентрации внимания на наиболее агрессивной стороне;

– применяя убеждение, добиться осознания сторонами (и прежде всего инициатором) отсутствия проблемы межличностного взаимодействия, осознания неадекватности (несправедливости, неправомерности) «случившихся» действий, понимания причин возникшей ситуации, коррекции внутренних картин конфликта у его участников;

– подготовить и провести, при возможности, процедуру примирения сторон, достичь признания виновником конфликта неправоты своих действий перед потерпевшей стороной, принятия ответственности за содеянное, а также обеспечить принятие потерпевшей стороной моральной и иной компенсации;

– при наличии серьезного внутриличностного конфликта у одной из сторон учесть его особенности при проведении разбирательства и урегулирования межличностного конфликта в направлении их смягчения, а главное, оказать психологическую помощь в разрешении внутренних проблем.

При работе с межличностными и групповыми конфликтами всегда следует обращать самое пристальное внимание на внутриличностные конфликты. Опасно использовать тактику урегулирования межличностных и групповых конфликтов путем перекачивания конфликтности во внутриличностную сферу, ибо рано или поздно «джин может вырваться из бутылки». В то же время полноценная

работа с внутриличностными конфликтами требует работы психолога.

*Модель 2. Психологическая несовместимость («не сошлись характерами»).*

Схема данного конфликта предполагает, что два (без внутренних конфликтов) человека при отсутствии каких-либо заметных противоречий в их взаимодействии начинают конфликтовать именно из-за несовместимого сопряжения их индивидуальных характеристик. Чаще всего это проявляется в ситуациях достаточно тесного, длительного взаимодействия. Конфликтная ситуация созревает по мере накопления сторонами раздражительности, неудовлетворенности определенными аспектами поведения другой стороны. При этом сознательного умысла на обострение отношений обычно нет.

Основные варианты детерминации конфликта по данной модели: психофизиологическая несовместимость, несовместимость психотипов, социально-психологическая и деловая несовместимость.

При диагностике данного конфликта полезно учитывать следующее: полярность, явная противоположность соответствующих психологических характеристик сторон; психологическая несовместимость обычно мало осознается участниками конфликта, при этом причины конфликта часто связываются со злонамеренным умыслом другой стороны; в отдельных случаях для обнаружения психологической несовместимости может потребоваться обследование с помощью специальных методик; опора на чисто формальные признаки без содержательного изучения личностных особенностей конфликтующих может привести к ошибкам (так, причины конфликта двух сотрудников, скажем, разных национальностей могут быть связаны и с различием взглядов на «дело» и с чем-то иным).

При урегулировании такого конфликта полезны:

- дистанцирование сторон – самый простой, надежный, хотя и не всегда легко осуществимый путь конфликтоурегулирования; оно может быть временным, т. е. частичным, связанным с определенными аспектами взаимодействия;

- коррекция внутренней картины конфликта, обеспечение осознания конфликтующими их психологических различий, устранения комплекса злонамеренного конфликтного умысла другой стороны, понимания «естественности» соответствующих аспектов поведения другой стороны;

- психологическая помощь, инструктирование, обучение в сфере конфликтогенных аспектов поведения (преодоление соответствующих привычек, выработка новых навыков поведения).

*Модель 3. Спорный объект, соперничество («кто сильнее», «кто кого»).*

Это одна из наиболее классических схем детерминации конфликта: два человека, если брать идеальный случай, без внутриличностных конфликтов, достаточно совместимые, начинают конфликтовать из-за чего-то третьего, соперничают за некоторый спорный объект. Основной механизм детерминации конфликта – мотивационный, желание овладеть объектом, которое несовместимо с аналогичным желанием другой стороны. В отличие от 1 и 2 модели здесь уже есть сознательный конфликтный умысел, осознанная конфликтная мотивация на противоборство.

Основные *варианты* детерминации конфликта: присвоение спорного объекта, избавление от мешающего объекта, соперничество за третье лицо, позиционное соперничество – за лидерство, за правоту в споре, за определенную репутацию и т. п., что ведет к столкновению амбиций.

При *диагностике* конфликта полезно учитывать следующее: центрированность действий и высказываний конфликтующих на спорном объекте – основной признак данной модели конфликта; при этической же ущербности мотивации сторон или щекотливости ситуации вокруг спорного объекта стороны обычно скрывают свои устремления и маскируют свои действия, поэтому требуются часто дополнительные усилия, чтобы докопаться до сути дела.

При *урегулировании и разрешении* конфликта следует:

– прежде всего нормализовать общение между сторонами в форме ведения цивилизованных переговоров, при необходимости использовать посредничество, в частности, арбитраж, например, руководителя, который, изучив вопрос, мог бы принять соответствующее решение;

– уйти от позиционного спора и вести переговоры и в целом урегулирование конфликта, ориентируясь на глубинные интересы сторон;

– учитывать, что основную роль в разрешении данного конфликта обычно играют стратегии раздела объекта: собственно разделение объекта между сторонами (если это возможно), установление очередности использования спорного объекта, применение компенсаций и т. д.;

– настойчиво применять творческий подход, искать неординарное решение конфликтной проблемы.

*Модель 4. Использование – защита («волк и овца»).*

Здесь, как и в модели 3, присутствует сознательный конфликтный умысел. Мотив конфликта – извлечение пользы из другого

человека в ущерб его интересам. Данный конфликт основан на изначальном неравенстве сил сторон и стремлении сильной стороны удовлетворить свои потребности за счет слабой, в том числе путем нанесения ей вреда. Под силой в данном случае обычно понимается способность добиваться своих целей невзирая на противодействие другой стороны. Характерна этическая, нравственная ущербность мотивации агрессивной стороны.

Основные *варианты*: умышленная агрессия и издевательство, благовидное принуждение, манипулирование и обман, отставленная защита (месть).

*При диагностике*: чаще всего заметна асимметричность конфликта, наличие нападающей и защищающейся стороны, неравенство их сил; полезно обращать внимание на наличие мелких конфликтных эпизодов, которые предшествуют разрыванию конфликта, и в целом на историю развития взаимоотношений сторон; труднее обычно разобраться в скрываемой и маскируемой мотивации, встречаются случаи легендирования конфликтного поведения.

При *урегулировании и разрешении* конфликта:

- прежде всего важно добиться прекращения агрессивных действий активной стороны за счет применения власти и воздействия авторитетных лиц;

- используя психологические приемы, достичь более полного, ясного и ответственного осознания инициативной стороной причин своих действий, ибо довольно часто нравственная ущербность собственной мотивации осознается агрессором лишь частично; соответствующая перестройка конфликтной мотивации «волка» – ключевой момент в разрешении данного конфликта;

- срабатывает эффект публичного обсуждения в коллективе (даже угрозы);

- полезна также специальная работа со страдательной стороной по обучению ее навыкам психологически эффективного поведения в данной ситуации.

Таковы основные модели и варианты индивидуально-детерминированных конфликтов, а также технологические рекомендации по работе с ними.

Группо-детерминированные конфликты. Их причины определяются психологией группы, коллектива.

*Модель 5. Конфликт «личность – группа» («один против всех» или «все на одного»).*

Причина конфликта – в противоречии между личностью и группой, в которую она включена. Развитие конфликта определяется: позицией и силой личности, противостоящей группе (лидер, авто-

ритетный член группы, новичок, малоавторитетный член группы); уровнем развития группы, характером интересов, норм и ценностей, которые она отстаивает (узкогрупповые интересы, традиции и обычаи группы, деловые интересы сплоченной группы и др.); зависимостью характера и результатов деятельности группы, ее нормального функционирования от наличия и результатов данного конфликта.

Основные *варианты*: «лидер – группа», новатор – консервативная группа, «белая ворона», моббинг (преследования), козел отпущения, выживание из коллектива.

При *диагностике* этого конфликта: наибольшая сложность возникает при работе с закрытыми (как в профессиональном, так и в психологическом плане) группами и коллективами; следует избегать, особенно на первых порах, квалифицировать стороны конфликта как виновную и потерпевшую, правую и неправую; особое внимание следует уделять изучению группы (как стороны конфликта), ее структуры, норм, ценностей, традиций, в том числе и с помощью специальных психологических методик.

*Урегулирование и разрешение* конфликта:

– самый простой и радикальный способ, особенно если конфликт далеко зашел, – удаление личности из группы (в большей степени это касается вариантов «все на одного», чем «один против всех»);

– при очевидной нравственно-этической ущербности действий группы важен эффект публичного обсуждения возникшей проблемы в рамках коллектива, в который входит данная группа, и с привлечением авторитета вышестоящего руководителя;

– в случае явного моббинга необходима психокоррекционная работа с группой, с лидерами;

– при тяжелых для личности последствиях столкновений с группой ей бывает необходима специальная психологическая поддержка.

*Модель 6. Конфликт «группа – группа» («стенка на стенку»)*. Причины – противоречия внутриколлективной, внутригрупповой психологии, связанные с разнородностью состава, поляризованностью и хроническими деформациями структуры коллектива и групп, обострениями динамики социально-психологических процессов и состояний. При протекании в форме открытой борьбы, что бывает довольно редко, – крайне опасен и разрушителен. Чаще существует в форме скрытого противоборства, а в латентных и пассивных формах (формализация межгрупповых отношений, уклонение от профессионального взаимодействия и служебного сотрудничества) свойственен многим большим коллективам. На его развитии сказываются: недостатки целенаправленной и продуманной работы по формированию и развитию профессиональных и служеб-

ных групп и коллективов; практика формирования на базе отдельных коллективов и подразделений своеобразных «отстойников кадров», скопления сотрудников, переведенных сюда по отрицательным мотивам; значительное расхождение официальной и неофициальной структуры коллектива, увеличение роли неформальных лидеров и др.

Основные *варианты*: противостояние официальных групп на профессионально-деловой почве, оппозиция, негативно-служебная группировка, противостояние групп и группировок в коллективе, различающихся по социально-психологическим признакам.

*Диагностика* данного конфликта: наиболее сложна на ранних этапах его развития при его особой закрытости и замаскированности; может быть облегчена глубоким социально-психологическим обследованием коллектива и его климата, а также профессиональной и личностной деформации сотрудников; предполагает выход на соответствующие источники информации о положении дел в коллективе.

*Урегулирование и разрешение* конфликта строится:

– с опорой на административно-правовые меры, особенно при явных дисциплинарных нарушениях;

– через воздействие на лидеров конфликтующих сторон;

– с ориентацией на выявление общих интересов, целей и ценностей конфликтующих сторон и коррекцию в связи с этим узкогрупповых;

– на основе развернутой консультативно-психологической помощи руководителю по работе с данным коллективом.

*Модель 7. Конфликтный многоугольник.*

Большинство моделей в конфликтологии описывает двусторонний конфликт. Данная модель описывает конфликт, в котором три и более самостоятельно действующие и противоборствующие друг с другом стороны. При этом в качестве самостоятельно действующих сторон могут выступать как отдельные лица, так и группы. Развитие конфликта связано с необходимостью отстаивать свои интересы в условиях сильной взаимозависимости сторон.

Основные *варианты*: треугольник «жертва – преследователь – спаситель», треугольник страстей, внутригрупповой временно многоугольный конфликт (климатические возмущения, разброд и шатания в коллективе перед объединением сотрудников в два конфликтующих лагеря или после раскола таковых), устойчивый многосторонний конфликт в больших коллективах с разнородным составом.



При *диагностике* данного конфликта полезно более широкое использование практического психолога, аппарата ролевых и игровых подходов, а при его *урегулировании и разрешении* наиболее действенны методики, учитывающие содержательную природу конфликта (семейный, конфликт в коллективе, организационный).

#### *Модель 8. Манипуляционный конфликт («кукловод»).*

Модель предусматривает участие в качестве конфликтующих между собой конкретных лиц и групп и трех и более сторон. Дело в причине, в данном случае в «кукловоде», который «из-за кулис» организует столкновение других, причем в большинстве случаев незаметно для последних. Схема эта хорошо известна по практике обыденной жизни, когда одни люди манипулируют другими, стравливают, провоцируют, интригуют, сталкивают людей для получения собственной выгоды, а иногда и просто для извращенного удовольствия. Ключевой фактор в развитии данного конфликта – сам «кукловод», который, при известном мастерстве, всегда найдет материал для конструирования конфликта в лице человеческих слабостей и стечения обстоятельств. В большинстве случаев «кукловод» – негативная фигура, хотя и не всегда.

*Основные варианты:* спровоцированный конфликт, «разделяй и властвуй», «паны дерутся, а у холопов чубы трещат», позитивное конструирование конфликта. Конфликт – инструмент не только разрушительный, но и созидательный, хотя при этом и острый, и опасный. Организованный конфликт может применяться и для позитивного воздействия на людей, разумеется, при соблюдении специальной техники безопасности.

При *диагностике* этого конфликта: особое внимание – начальной стадии конфликта – с чего все началось, с какой информации, с каких действий, где повод, где причина; важно отделить факты от домыслов и ложной информации; четко проследить источники информации, занимающей важное место в картине конфликта; внимательно отследить ближайшее окружение непосредственных участников конфликта.

#### *Урегулирование и разрешение конфликта:*

– если «кукловод» найден, то остается раскрыть глаза непосредственным участникам конфликта, естественно, с учетом тактического момента;

– важно также нейтрализовать «кукловода», при этом следует иметь в виду, что это может быть опытный и искусный манипулятор, который хорошо умеет защищаться.

*Организационно-детерминированные конфликты.* Понятие «организация» используется здесь в широком смысле, как упорядо-

чение взаимодействия людей. Противоречия такого упорядочения могут быть связаны со следующими ключевыми аспектами взаимодействия людей: содержательно-деловыми, формально-нормативными, отношениями власти – подчинения, системными и надсистемными факторами. Отсюда соответствующие модели данной группы конфликтов.

*Модель 9. Деловой конфликт.* Причины данного конфликта лежат в содержании самого дела, взаимодействия людей, в его организации; причем не только в недостатках этой организации, но и в заданной противоречивости такого взаимодействия. Развитие конфликта определяется содержательной природой, характером самого взаимодействия.

Основные *варианты*: конфликт рассогласования, конфликт делового конвейера, конфликт обслуживания, конфликт противоречивости заданных целей.

При *диагностике* данного конфликта полезно учитывать, что стороны, заблуждаясь или сознательно, довольно часто представляют содержательно-деловой конфликт как индивидуально-детерминированный, пытаясь перевалить вину друг на друга. Встречается и обратный вариант, когда собственные «грехи» пытаются представить как производственные издержки. Основное направление в *урегулировании и разрешении* здесь – нормализация, отлаживание самого делового взаимодействия, устранение недостатков его организации.

*Модель 10. Формальный конфликт.*

Взаимодействие людей организовано не только содержательно-деятельностным, но и формально-нормативным образом, т. е. через различные нормы, предписания, установления, правила, причем не только через правовые, но и этические, психологические, технологические и иные. Различного рода проблемы, связанные с соблюдением норм, их соответствием друг другу, самой жизни, и становятся причинами конфликтов. Развитие формально-нормативного конфликта определяется прежде всего соотносительностью норм с потребностями и возможностями людей в их выполнении.

Основные *варианты*: конфликт несоблюдения установленных норм и предписаний, конфликт противоречия формального и неформального, конфликт ненормированности, конфликт бюрократизма.

При *диагностике* данного конфликта: хорошо заметна центрация предмета конфликта на соответствующих нормах и установлениях; бывает крайне необходима соответствующая нормативная

компетентность, а нередко и обращение к специалистам для консультации по сути проблемы.

Основное направление *урегулирования и разрешения* этого конфликта – преодоление недостатков и совершенствование нормативной (в широком смысле) организации взаимодействия конфликтующих сторон.

#### *Модель 11. Конфликт власти - подчинения.*

В отличие от формально-нормативных отношений отношения власти – подчинения всегда вертикальны. Вертикальное, иерархическое упорядочение взаимодействия людей наиболее характерно для внутриорганизационных и межорганизационных отношений, хотя в целом борьба за власть – весьма распространенный феномен, в том числе и на бытовом, житейском уровне.

Основные *варианты*: конфликт субординации, конфликт превышения власти, конфликт перераспределения власти, конфликт видов власти.

*Диагностика* данного конфликта относительно проста, пожалуй, только при малоэпизодном столкновении сторон на почве нарушения субординации, в большинстве других случаев – осложнена в связи с закрытостью отношений власти и ограниченным доступом к необходимой информации. В чистом виде встечается редко, тесно связан и переплетается с формальным, организованным конфликтами, с позиционным соперничеством в организациях.

#### *Урегулирование и разрешение* конфликта:

- требует особого внимания к заказу на работу с конфликтом властной стороны или вышестоящей инстанции;

- проводится обычно в форме конфликтологического консультирования и требует соответствующей психолого-управленческой подготовленности;

- в работе с подчиненной стороной может быть полезно обучение специальным психотехникам, например, технологии управления шефом.

#### *Модель 12. Системный конфликт.*

Это конфликт, в котором столкновение сторон детерминировано системными, надсистемными, глобальными факторами, а сами стороны выступают в роли «винтиков», мелких элементов этих систем. Часто разворачивается по вертикали, когда в роли одной из конфликтующих сторон, преимущественно обороняющейся, оказываются руководители, реализующие действие надсистемных факторов. Развитие конфликта определяется мощностью системных и надсистемных факторов, стечением обстоятельств, осознанием и пониманием конфликтующими сторонами причин возникшей проблемы.

Основные *варианты*: конфликт несоответствия целей и задач, поставленных перед системой, нагрузки на систему ее возможностям; конфликт ресурсной необеспеченности системы; конфликт системной нерешенности организационно-управленческих проблем; конфликт культурных институтов.

О разрешении системных, институциональных конфликтов применительно к деятельности руководителя говорить сложно, а основное направление их *урегулирования* заключается в выводе конкретного конфликта из зоны действия системных, институциональных, метасистемных факторов, в формировании у конфликтующих сторон понимания подлинных причин конфликта. Таковы основные модели и варианты организационно-детерминированных конфликтов.

*Диагностический анализ конфликта и его урегулирования на основе типологических моделей.* Простые конфликты, для описания которых достаточно одной модели, обычно в большинстве случаев представляют собой мелкие столкновения, не представляющие серьезной значимости для сторон. Серьезные, значимые для личности конфликты (так называемые «средние»), а тем более глубокие, кризисные, требуют для своего описания обычно 2–4, а иногда 5–8 и более моделей. Описанные выше модели достаточно универсальны и специально предназначены для «разборки», де- и реконструирования целостного конфликта на отдельные узлы, с которыми технологически более удобно работать. Все модели (12) – специфичны, не дублируют друг друга и хорошо стыкуются. Использование моделей дает возможность: технологически описать процесс развития конфликта через последовательность отдельных эпизодов как переход от одной модели, одного варианта или их конкретного сочетания к другим; четко зафиксировать и сопоставить внутренние картины конфликта у разных его участников; выделить поверхностные, второстепенные узлы конфликта и ядерные, ключевые; облегчить урегулирование и разрешение конфликта путем последовательной отработки его отдельных узлов; более конкретно направлять течение конфликта, ориентируясь на весь спектр потенциальных вариантов.

В рамках диагностического анализа полезно использовать следующие *технологические принципы урегулирования и разрешения конфликтов*:

– атомизация, декомпозиция конфликта на отдельные конфликтные узлы и эпизоды, их последовательное урегулирование и разрешение с учетом роли и места в конфликте в целом;

– «перекачка» конфликтности, напряженности, «энергетики» из одних, наиболее неблагоприятных зон, узлов конфликта в другие, буферные и конструктивные;

– переработка, трансформация конфликтного содержания, разрешение частных конфликтных проблем;

– проектирование и конструирование иного, в частности, более сложного и позитивного конфликта, приводящего к урегулированию и разрешению исходного.

*Специализированная психолого-конфликтологическая работа с конфликтами в организации.*

Технологический подход к работе с конфликтами. Понятие «*работа с конфликтами*» ориентировано на специалиста (руководитель, психолог, конфликтолог) и включает в себя более широкое и детализированное содержание: разбирательство в конфликте; оказание консультативной помощи в разрешении конфликта; посредничество в урегулировании конфликта; непосредственное урегулирование и разрешение конфликта; прогнозирование конфликтов и их профилактика; конструирование позитивных конфликтов и управление ими. *Технологический подход к работе с конфликтом* означает прежде всего систематизацию этой деятельности. В самом общем виде здесь наиболее важны три аспекта:

– процессуальная развертка: в работе с конфликтом есть две основные стадии: (1) разбирательство в конфликте, (2) воздействие на конфликт, его урегулирование и разрешение; причем на уровне общей технологии процессуальной развертке поддается лишь разбирательство в конфликте;

– упорядочение комплекса средств и способов работы с конфликтом, техник урегулирования и разрешения конфликта как ядра и преобладающего направления этой работы;

– организация этой деятельности, ориентированная на учет многообразия самих конфликтов и возможных ситуаций в работе с ними.

Таким образом, общая технология работы с конфликтами включает в себя три основные части: разбирательство в конфликте, банк средств и способов урегулирования и разрешения конфликтов, организацию и тактику работы с конфликтами. Для уяснения общей логики, для упорядочения и систематизации составных частей работы по урегулированию и разрешению конфликтов технологически полезно ориентироваться на соответствующие принципы, типы конфликтов и разные подходы в работе с ними.

*Общетеchnологические принципы урегулирования и разрешения конфликтов:*

– регулирование конфликтных процессов и взаимодействия (технологически правильно начинать работу с конфликтом именно с его поверхностного слоя, стремясь нейтрализовать деструктивные процессы и взаимодействия и стимулировать их конструктивную направленность);

– перестройка конфликтной ситуации и структуры конфликта (большинство конфликтов помимо поверхностного имеют и ядерный слой, поэтому без изменения более устойчивых, структурных характеристик конфликтной ситуации, начиная от отдельных представлений участников и вплоть до устранения конфликтующих сторон из зоны конфликта, трудно добиться необходимого результата);

– мобилизация ресурсов конструктивного урегулирования и разрешения конфликта (третий принцип ориентирован на третий структурный элемент конфликта; и поверхностный и ядерный слои конфликта могут нести в себе и деструктивные возможности, и конструктивные ресурсы урегулирования и разрешения конфликта, кроме того, ресурсы могут находиться и вне пространства конфликта, поэтому их важно выявить и задействовать, а иногда и сконструировать, используя для этого соответствующий материал).

При урегулировании и разрешении конфликтов полезно ориентироваться на *технологически значимые типы конфликтов*:

– по форме проявления: столкновение мнений, формализация отношений, скрытое противоборство, открытая борьба;

– по психологическим механизмам: эмоциональный, познавательный, мотивационный, ценностный;

– по особенностям составных частей работы с конфликтом: острый конфликт (требующий прежде всего «пожарных» мер и воздействий), сложный конфликт (требующий значительных затрат на разбирательство), трудный конфликт (требующий значительных затрат на урегулирование и разрешение даже при малых затратах при разбирательстве), масштабный конфликт (при включенности в него значительного числа лиц).

В повседневной жизни людей встречаются различные образцы и модели понимания конфликтов и отношения к ним, проистекающие как из житейского опыта, так и из различных областей знания и сфер деятельности людей. Их полезно учитывать при технологической организации работы с конфликтами. Обозначим основные из этих подходов в качестве *метафорических моделей конфликтов и работы с ними*:

– правовая модель (конфликт как нарушение норм, как правонарушение, которые нужно раскрыть, расследовать, установить потерпевших и виновных лиц, предоставить возможность защиты,

использовать публичное обвинение, выслушать последнее слово «подсудимого», осудить, применить санкции и т. д.);

– медицинская модель (конфликт как болезнь, заболевание острое или хроническое, протекающее в легкой или тяжелой форме, как новообразование добро- или злокачественное, которое нужно вылечить, исцелить; при этом могут использоваться различные способы медицинского вмешательства, в частности, терапия, введение вакцины, сыворотки, хирургическое лечение, физиотерапия и т. д.);

– управленческая модель (конфликт как плохо регулируемая система или как следствие применения принципа «разделяй и властвуй»; работа с конфликтом как подчинение поведения управляемой системы действию «вожжей», «рычагов», «рулей» управляющей системы);

– педагогическая модель (конфликт как неграмотность, необразованность, невоспитанность людей, как отсутствие навыков правильно строить взаимоотношения и взаимодействовать между собой или, наоборот, как наличие привычек конфликтовать; соответственно работа с конфликтом – это обучение людей цивилизованно и эффективно взаимодействовать между собой, оказание им психолого-педагогической помощи);

– военная модель (конфликт как война, как борьба на уничтожение противника, в которой все средства хороши и в которой победителей не судят; при таком подходе основной упор делается на силовые методы, а в отдельных случаях на мирные переговоры, иногда же венцом всего является своеобразный «Нюрнбергский процесс»);

– театральная модель (конфликт как зрелище, игра со своими действующими лицами, положительными и отрицательными героями, играющими свои роли по кем-то разработанному сценарию; в свою очередь, работа с конфликтом здесь – это подключение к режиссуре конфликтного спектакля, выход на сцену в роли определенного персонажа и направление драматического действия к той или иной развязке, а иногда просто участие в качестве зрителя конфликтной трагедии, драмы или комедии; еще есть суфлеры, осветители сцены, гримеры, расклейщики афиш и т. п.);

– инженерно-механическая модель (конфликт как поломка машины, механизма, устройства, аппарата, которые, соответственно, нужно отремонтировать, починить, при этом заменить детали, сломанные шестеренки, сменить масло, убрать песок, который попал в боксы, снизить напряжение в сети, а иногда поставить временный «жучок» на предохранитель и т. д.).

*Разбирательство в конфликте.* Умение разбираться в конфликте является исходным для специалиста по конфликтам. В литературе чаще пишут о диагностике конфликта, чем и ограничиваются. Но это только ядро разбирательства, реально же для диагностики конфликта приходится контактировать с людьми, что и схватывается предлагаемым понятием.

Конкретно, в зависимости от сложности ситуации, разбирательство в конфликте может осуществляться по-разному: свернуто, сжато, быстро в простой ситуации; развернуто, детализированно в относительно сложной ситуации; максимально развернуто в самых сложных ситуациях, когда самостоятельно строятся разбирательства отдельных узлов конфликта и выделяются соответствующие циклы этой работы.

Умение разбираться в конфликте опирается на базовые навыки поведения в конфликте и частично включает их в себя. Схематически разбирательство в конфликте может быть раскрыто и реализовано через четыре основные техники.

1. *Техника первоначальной ориентировки в ситуации:* а) ориентировка в инициаторе разбирательства и в источниках информации; б) выявление признаков и сигналов конфликта; в) оценка необходимости и характера предстоящей работы с конфликтом.

2. *Техника планирования разбирательства:* а) определение основных вопросов разбирательства в конфликте; б) выдвижение типовых первоначальных версий конфликта; в) планирование последовательности работы, выбор линии и сценария поведения при разбирательстве конфликта.

3. *Техника выявления картины конфликта:* а) сближение с участниками конфликта и лицами, обладающими полезной информацией; б) выявление внутренней картины конфликта у отдельных лиц; в) увязка частных картин конфликта отдельных лиц.

4. *Техника моделирования конфликта и вариантов его урегулирования:* а) анализ полученных данных, их систематизация и построение обобщенной модели конфликта; б) выявление ресурсов и разработка вариантов урегулирования и разрешения конфликта; в) разработка плана работы по урегулированию и разрешению конфликта.

Работу по разбирательству в конфликте полезно письменно фиксировать. И чем сложнее конфликт, тем более это необходимо. Для этого можно использовать *методическую схему работы с конфликтом*, включающую в себя две части. Блок процесса работы с конфликтом содержит следующие основные позиции: основание для работы по конфликту; предварительные версии конфликта;



первоначальный план работы по конфликту; коррективы плана работы; выявленные причины конфликта; меры по урегулированию и разрешению конфликта; возможные последствия развития конфликта. Блок анализа конфликта включает позиции применительно к каждой из сторон конфликта: что знает о конфликте; что хочет, какие цели преследует; чего боится, опасается; что скрывает; как представляет себя и свою роль в конфликте; как представляет и видит роли других; как понимает и оценивает конфликт в целом.

#### *Систематика техник урегулирования и разрешения конфликтов.*

При рассмотрении этих техник следует учитывать: опору на базовые техники поведения в конфликте, частично включаемые в данный раздел; многовариантность урегулирования и разрешения конфликтов, что предполагает построение данных техник в форме «банка» и их использование на основе выбора необходимых средств и способов применительно к конкретным ситуациям; представленность ряда известных способов урегулирования конфликтов (например, посредничества) ниже, применительно к организации и тактике работы с конфликтом.

Здесь же целесообразно схематически обозначить следующие техники урегулирования и разрешения конфликтов.

#### *1. Техника блокирования конфликтных состояний сторон:*

а) эмоциональная разгрузка; б) перевод конфликтного состояния из личной плоскости в деловую; в) локализация группового конфликтного состояния: блокирование действий конфликтующих по вербовке сторонников; пресечение житейских слухов вокруг конфликта; блокирование переноса «бациллы конфликтности» в другие подразделения; недопущение крайней поляризации окружения и среды конфликта.

*2. Техника урегулирования и разрешения конфликта на объективном уровне:* а) изыскание дополнительных (материальных и иных) ресурсов, разрешающих проблему конфликта; б) сглаживание объективных противоречий, лежащих в основе конфликта, в организационной, правовой, финансовой и других сферах; в) выведение одной (или нескольких) сторон из зоны конфликта.

*3. Техника силового воздействия:* а) административно-силовое воздействие; б) прямое психологическое давление; в) косвенное психологическое воздействие.

*4. Техника перестройки глубинных параметров психологии участников конфликта:* а) перестройка образов и представлений участников конфликта; б) переформирование мотивации, чувств и ценностных детерминант участников конфликта; в) использование социально-психологического потенциала среды конфликта.

### *Тактика урегулирования и разрешения конфликтов.*

Непосредственное урегулирование и разрешение конфликтов, как правило, не сводится к одномоментному воздействию на конфликтующие стороны и с учетом многообразия встречающихся ситуаций требует соответствующей тактической организации. Под тактикой здесь понимается гибкий выбор способов и приемов воздействия на конфликтующие стороны с целью урегулирования конфликта. Основными компонентами тактики являются:

– приемы воздействия на поведение сторон в конфликтной ситуации (Г. Киндлер): 1) сохранение положения («не раскачивай лодку»), 2) сглаживание (подчеркивай положительное), 3) доминирование («отец знает лучше»), 4) установление правил (играть по правилам), 5) сосуществование (Вы пойдете одной дорогой, а он другой), 6) торговля (ты – ему, он – тебе; ты – мне, я – тебе), 7) подчинение (плыви по течению), 8) поддерживание свободы (я поддерживаю Ваше право на ошибку), 9) сотрудничество (одна голова – хорошо, а две – лучше);

– тактические комбинации по урегулированию и разрешению конфликта (выбор наиболее податливого звена в конфликтной системе, наиболее оптимальных точек приложения воздействий на конкретное лицо, создание с помощью третьих лиц ситуаций, ослабляющих конфликт и подводящих к его урегулированию и разрешению);

– способы управления ходом урегулирования и разрешения конфликта: 1) согласование подходов к урегулированию конфликта заинтересованными сторонами; 2) отслеживание динамики развития конфликта (выявление подъемов и спадов напряженности, благоприятных моментов для воздействия, прогноз развития конфликта с учетом влияния наличных факторов); 3) коррекция способов урегулирования и разрешения конфликта с учетом имеющихся ресурсов (воздействие на неадекватное, тупиковое поведение конфликтующих, коррекция собственных малоэффективных воздействий на них, гибкая смена позиций и режимов воздействий); 4) сопровождение постконфликтной ситуации.

*Конфликтологическое консультирование.* Его суть – в оказании помощи в урегулировании и разрешении конфликта, когда консультант отвечает за качество рекомендаций, а ответственность за их принятие и исход конфликта лежит на консультируемых лицах.

Конфликтологическое консультирование как форма работы предусматривает:

– сотрудничество консультанта и консультируемого как исходное и золотое правило консультирования; при его ослаблении, искажении (псевдосотрудничество) эффективность консультирования резко падает;

– тщательное изучение, диагностику конфликта; чем глубже консультант разобрался в конфликте, тем продуктивнее консультация;

– опору на теоретические подходы, модели, представления, соответствующие природе конкретного конфликта; среди консультантов существует разделение на универсалов и специалистов, в частности, при конфликтологическом консультировании требуется известный опыт и специальная подготовленность в таких областях, как организационно-управленческие конфликты, конфликты с участием лиц, имеющих психические отклонения; кроме того, следует учитывать научную традицию, школу, модель, методику, в рамках которой работает консультант;

– квалифицированную форму представления клиенту помощи, учитывающую адекватное понимание рекомендаций, уяснение различных вариантов возможных действий, утилизацию конфликтных переживаний и их направление в конструктивное русло, принятие ответственности клиентом за свое поведение в конфликте с учетом полученных рекомендаций;

– возможное варьирование роли консультанта в зависимости от ситуации (от недирективных к директивным ролям): 1) помощь в рефлексии, осознании конфликта, 2) ориентировка в конфликтной ситуации, 3) обнаружение значимых для конфликта фактов, 4) нахождение альтернатив, 5) помощь, подсказка решения проблемы, 6) инструктирование и обучение правильным действиям, 7) предоставление экспертного мнения, 8) пропагандирование определенных принципов и способов поведения в конфликте;

– получение обратной связи о действенности конфликтологической помощи.

Полезно помнить, что мастерство и искусство консультанта по конфликтам – дать не только правильный совет, но и правильным образом, нужному лицу и в нужное время.

*Посредничество при урегулировании и разрешении конфликтов.*

Посредничество – это, пожалуй, наиболее специфическая форма конфликтоурегулирования и конфликто разрешения. Его суть – в активном использовании третьей стороны (например, руководителя или психолога-конфликтолога) для благоприятного урегулирования конфликта при невозможности или затрудненности

нормального взаимодействия между конфликтующими сторонами. Эффективное посредничество предполагает:

– строго нейтральную, непредвзятую позицию посредника, а также его авторитетность и компетентность для конфликтующих сторон;

– возможность использования различных видов посредничества: формальное (официальное, с приданием посреднику специальных полномочий) и неформальное (на основании доверия к посреднику конфликтующих сторон); инициативное (исходящее от самого посредника) и иницилируемое (по просьбе или предложению иных лиц); активное (когда сам посредник предлагает способ разрешения конфликта) и пассивное (когда посредник способствует нахождению решения конфликтной проблемы самими сторонами);

– выбор в зависимости от ситуации разных вариантов: 1) посреднический арбитраж (третья сторона заслушивает стороны и принимает решение), 2) согласительная процедура (третья сторона собирает факты и вырабатывает рекомендации, добиваясь соглашения и принятия их конфликтующими сторонами), 3) публичное примирение (посредник расчетливо организует примирение сторон за счет привлечения и усиления влияния более широкого круга лиц), 4) челночная процедура (посредник выступает передатчиком предложений и альтернатив между участниками конфликта), 5) процедура содействия (создание условий для встречи сторон);

– последовательность основных посреднических действий: 1) фиксация целесообразности и полезности посредничества для конфликтующих сторон, 2) ознакомление сторон с ролью посредника, объяснение его функций и достижение согласия о правилах взаимодействия сторон, ведения переговоров (задача – решить проблему без обвинений, без оправданий, не прерывая друг друга, говоря только правду), 3) выслушивание сторон и оказание им помощи в понимании друг друга, 4) оказание помощи сторонам в разрешении проблемы, 5) фиксация и оформление договоренности между сторонами.

Особенно важно не путать посреднические услуги с консультативной помощью, держаться на нейтральной позиции, не скатываться на защиту интересов одной из сторон.

*Профилактика конфликтов* тесно связана со всем комплексом работ руководителя ОВД, которые он проводит с коллективами и отдельными сотрудниками.

Основные *направления и способы* профилактики:

– выявление и проработка слабых сигналов зарождающихся деструктивных конфликтов, в том числе фиксация повышенной

нервозности сотрудников, вспышек напряженности в их взаимоотношениях, климатических возмущений, неадекватно острого реагирования на обычные ситуации службы, необычно настораживающего поведения сотрудников в значимых для них ситуациях;

- включение в непосредственное взаимодействие с сотрудниками в периоды острого воздействия конфликтогенных событий и условий несения службы и смягчение влияния последних, например, при принятии дисциплинарных мер;

- целенаправленная психологическая работа в группах и коллективах сотрудников, отличающихся обостренными взаимоотношениями и негативным климатом, на выяснение конкретных причин возникшей конфликтности, на налаживание, нормализацию взаимоотношений;

- индивидуальная работа с конфликтными сотрудниками, а также психологическое консультирование руководителей, склонных к использованию деструктивно-конфликтных приемов в работе;

- проведение специальных занятий в рамках служебной, психологической подготовки с сотрудниками и руководителями в целях повышения их конфликтной компетентности в профессиональной деятельности, в служебных и деловых контактах.

Важную роль в профилактике конфликтов, как, впрочем, и в их урегулировании, играет юмор. Это блестяще сформулировал Б. Шоу: «Иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от желания Вас повесить». Юмор и смех помогают правильно воспринять острые события и адекватно трансформировать конфликтные переживания.

*Конструирование конфликтов.* Используется обычно руководителями и психологами для достижения позитивных результатов при решении сложных профессиональных и служебных задач. Представляет собой вариант организованного конфликта, который предварительно продумывается, планируется, иницируется, контролируется, внимательно отслеживается, управляется на отдельных этапах его развития по конечному результату. При этом тщательно соблюдаются правила соответствующей «техники безопасности» (не навредить людям и делу, разумность риска, ограничение зоны и пространства конфликта, непосредственное сопровождение конфликта при переходе им критических точек и др.).

Основные варианты:

- конструирование столкновения точек зрения, мнений, подходов, позиций в рамках профессионально-служебных дискуссий и споров при решении сложных задач и проблем, в том числе при выдвижении и проработке версий по сложным делам; форми-

рование временных рабочих групп сотрудников, отрабатывающих конкурирующие версии, разрабатывающих альтернативные проекты в условиях направляемого соревнования и нестрогого соперничества;

- нововведения по службе и организации работы, затрагивающие интересы сотрудников, которые целесообразно реализовывать с учетом специальных рекомендаций и инновационных технологий;

- предъявление жестких требований к сотрудникам при необходимости коренного изменения отношения к службе и выполнению своих служебных обязанностей, повышения ответственности, дисциплинированности, исполнительности, мобилизованности в работе;

- меры по оздоровлению, сплочению и развитию коллективов: перестановки сотрудников и руководителей, работа с отрицательными неформальными лидерами и т. д.;

- воздействия на отдельных сотрудников в контексте индивидуаль-но-воспитательной работы.

Всю работу по конструированию позитивных конфликтов следует строить с учетом использования базовых навыков и техник поведения в конфликте, общей и частной технологии работы с конфликтами.

Успех руководителя в психологически ориентированной работе с конфликтами определяется, в конечном счете, теми *ресурсами*, которые он задействует. Это ресурсы:

- самого руководителя, его владение соответствующими умениями и навыками, техниками и технологиями;

- самих конфликтующих, их внутренние возможности, которые важно мобилизовать для урегулирования и разрешения конфликта;

- руководителей, организационных структур, в которые включены участники конфликтов;

- среды, окружения конфликтующих, коллективов, внутри которых эти конфликты возникают;

- иных лиц, значимых и референтных для участников конфликта;

- психологов, специалистов, консультантов, экспертов в специфической для конкретного конфликта области.

Не все конфликты можно полностью разрешить, но почти все можно успешно урегулировать. И зависит это от соответствующих ресурсов, которые используются, изыскиваются, а иногда и создаются, специально конструируются для этого.

Конфликт – один из ключевых психолого-управленческих феноменов. Традиционное отношение к нему – конфликтофобия. Современный подход предполагает активное использование конструктивных возможностей конфликта прежде всего для развития людей и дела.

Конфликтная компетентность руководителя ОВД и ее развитие на базе овладения соответствующими техниками и технологиями – главное условие управления конфликтами. Использование практических психологов ОВД в работе с конфликтами в организации – одно из перспективных направлений развития ведомственной психологической службы.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Проблема конфликтов в современном мире.
2. Понятие конфликта.
3. Традиционная и современная парадигма конфликта.
4. Характеристика конфликтов в организации.

### 3.4. Психические состояния: природа, функции и методы регулирования

Изучение рассматриваемой темы предполагает формирование представления обучаемых о содержании психических состояний, которые могут влиять на выполнение служебных обязанностей.

Кроме того, важно сориентировать руководителя в достоинствах, недостатках, возможностях успешного применения на практике совокупности методов регулирования данных явлений.

В отличие от вопросов, посвященных мотивации подчиненных и созданию социально-психологического климата в коллективе, требующих непрерывных усилий по их оптимизации, психические состояния, как и конфликты, нуждаются в постоянном контроле, но обычно в периодическом или экстренном реагировании на возникающие проблемы.

Регуляция является общим свойством всей психической деятельности человека и связана с необходимостью приведения психического отражения мира человеком, его отношения к окружающей среде в наиболее полное соответствие с реальностью. С одной стороны, сам термин «саморегуляция» означает направленность действия на того, кто его производит. Объектом регуляции для человека в данном случае являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства).

С другой стороны, понять механизмы психической саморегуляции невозможно без учета особенностей социальной среды, которая, предъявляя определенные требования к поведению конкретного человека, тем самым создает условия (благоприятные или неблагоприятные) для его поведения. В этом случае речь идет не только об индивидуальных и личностных особенностях саморегуляции, а о контексте социальной ситуации.

#### *Психические состояния и саморегуляция личности.*

Современная психология не предлагает однозначной точки зрения на проблему состояний. Сегодня эту проблему рассматривают разные научные дисциплины, начиная от физики и химии и заканчивая физиологией и психологией. Естественно, для нас более интересным является видение проблемы состояний с точки зрения психологии.

Научное исследование психических состояний в психологии началось с работ У. Джеймса, который интерпретировал психологию как науку о сознании, структуру которого, по его мнению, составляли ощущения, желания, эмоции, познавательные процессы, суждения, решения, и т. д. Дальнейшее развитие категории психи-



ческих состояний в психологии связано с именами отечественных психологов.

Одна из первых и наиболее значительных работ, позволившая дать определение и классифицировать психические состояния, принадлежит Н. Д. Левитову (1964 г.). По его мнению, «...психическое состояние – это целостная характеристика психической деятельности за определенный период времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов в зависимости от отражаемых предметов и явлений действительности, предшествующего состояния и психических свойств личности»<sup>1</sup>.

Осознавая неуниверсальность своей концепции, Н. Д. Левитов предпринял попытку классифицировать психические состояния. Он предложил систематизировать их в зависимости от характеристик<sup>2</sup>:

1) состояния личностные (индивидуальные свойства человека) и ситуативные (ситуации, вызывающие у человека нехарактерные для него реакции);

2) состояния более глубокие и более поверхностные, в зависимости от силы их влияния на переживания и поведение человека;

3) состояния, положительно или отрицательно действующие на человека;

4) состояния продолжительные и кратковременные;

5) состояния более или менее осознанные.

В след за Н. Д. Левитовым исследованием проблемы психических состояний человека занимались Ю. Е. Сосновикова, И. И. Чеснокова, В. А. Ганзен, А. О. Прохоров, Л. В. Куликов, Е. П. Ильин и ряд других авторов.

Однако справедливости ради следует отметить, что эти работы так и не смогли решить данную научную проблему как на общем теоретическом, так и на практическом уровне.

Главная причина этого, на наш взгляд, заключается в том, что одни исследователи рассматривают состояния с позиций физиологии, другие – психологии, а третьи с точки зрения и физиологии и психологии одновременно. Это привело к тому, что в психологической литературе для раскрытия темы состояний часто используется термин «функциональное состояние». На наш взгляд, понятия «психические состояния» и «функциональные состояния» не являются идентичными, хотя и то и другое понятие определяет функциональную активность человека. «Психическое состояние... базируется на функциональном состоянии мозга. При этом если

---

<sup>1</sup> Левитов Н. Д. О психических состояниях человека. М.: Просвещение, 1964.

<sup>2</sup> Там же.

психическое состояние есть целостная интегральная характеристика деятельности всех ее элементов, участвующих в данном психическом акте, то функциональное состояние характеризует процессы регуляции в физиологических системах, обеспечивающих психическую деятельность»<sup>1</sup>. Учитывая это, Е. П. Ильин предложил вместо функциональных или психических состояний использовать понятие «психофизиологическое состояние», что, на наш взгляд, справедливо, однако в научной литературе мы больше встречаем термины «психические состояния» и «функциональные состояния».

В своей повседневной жизни и профессиональной деятельности человек чаще всего может находиться в состояниях, которые именуется положительными и отрицательными.

Типично положительные психические состояния характеризуют состояния в повседневной жизни (радость, счастье, любовь и др.), а также состояния в определенной деятельности человека (например, профессиональная деятельность взрослого человека). Позитивные состояния в повседневной жизни имеют положительную окраску.

В учебной или профессиональной деятельности или состояниями являются интерес, вдохновение, решительность и др. Интерес обуславливает мотивацию деятельности. Состояние вдохновения представляет собой сложный синтез интеллектуальных и эмоциональных компонентов, который усиливает концентрацию индивида на предмете деятельности. Состояние решительности располагает к принятию решения и его реализации.

Типично отрицательными психическими состояниями являются состояния горя, ненависти, нерешительности, а кроме того, и особые формы состояний (стресс, фрустрация, состояние напряженности). Стресс – это реакция человека на любое экстремальное негативное воздействие. Однако, справедливости ради, отметим, что стрессы бывают не только отрицательными, но и положительными. Состояние, вызванное сильным положительным воздействием, по своим проявлениям идентично с отрицательным стрессом. Состояние фрустрации возникает как эмоциональный ответ на невозможность удовлетворения потребностей индивида. Состояние психической напряженности возникает как реакция на некую сложную ситуацию, которая может быть вызвана как отдельным, так и совокупностью психотравмирующих факторов.

Кроме того, в психологии принято выделять так называемые специфические состояния психики человека. К ним относятся бодр-

---

<sup>1</sup> Габдреева Г. III. Самоуправление психическим состоянием. Казань, 1981. С. 8.

ствование, сон, медитация, гипноз, боль, анальгезия, эйфория, дисфория.

Бодрствование предполагает активное взаимодействие индивида с внешним миром.

Сон – это измененное состояние сознания, которое характеризуется снижением уровня мозговой активности и реакции на окружающий мир.

Медитация – это особое состояние сознания, при котором происходит торможение деятельности мозга через сосредоточение на каком-либо объекте или мысли.

Гипнотическое состояние возникает вследствие направления внимания на внутренний мир. Боль есть не что иное, как физическое или психическое состояние, возникающее в ответ на сверхсильное воздействие на организм при угрозе его целостности. Состояние, при котором происходит снижение или полное отсутствие чувствительности к боли, и которое возникает в случае применения внушения, самовнушения, гипноза, называется анальгезией. Психическое состояние человека, характеризующееся повышенным радостным, беспечным, не соответствующим объективным обстоятельствам состоянием, называется эйфория. Состояние, которое проявляется в пониженном настроении на фоне раздражительности, озлобленности, повышенной чувствительности к поведению окружающих, в склонности к агрессии, называется дисфорией.

Обязательными составляющими психического состояния являются уровень активации нервной системы и сопровождающее его состояние психического напряжения и напряженности. Каждому человеку присущ свой индивидуальный уровень активации, который обеспечивает оптимальные условия для осуществления деятельности.

Психические состояния, возникающие в процессе деятельности, зачастую вызывают состояния психического напряжения и напряженности. П. Б. Зильберман считает, что состояние напряженности «...должно рассматриваться как помеха и ни в коем случае не может смешиваться с состоянием напряжения, неизбежно сопутствующим любой сложной деятельности, тем более такой, которая выполняется на уровне, близком к пределу данного индивидуума»<sup>1</sup>.

Следовательно, термин «напряжение» используется для обозначения деятельного состояния организма.

---

<sup>1</sup> Зильберман П. Б. Эмоциональная устойчивость оператора: очерки психологии. М., 1974.

В зависимости от интенсивности Т. А. Немчин выделяет слабое, умеренное (соответствующее «напряжению») и чрезмерное (соответствующее «напряженности») состояние нервнопсихического напряжения<sup>1</sup>. В первом случае степень испытываемого состояния может быть названа напряжением весьма условно, так как проявления напряжения или вообще не наблюдаются, или являются незначительными. Во втором случае умеренного напряжения наблюдаются отдельные неприятные ощущения со стороны соматических органов и систем. Они компенсируются общим положительным эмоциональным фоном, желанием справиться с трудностями и достичь желаемого результата. Кроме того, при умеренно выраженном напряжении в психической деятельности происходят позитивные сдвиги. Умеренную степень нервно-психического напряжения, изменение в динамических характеристиках нервной системы Т. А. Немчин квалифицирует как повышение уровня ее активности. Для третьего уровня нервно-психического напряжения характерным является нарушение психической деятельности, значительные отклонения в психомоторике, в нейродинамических характеристиках, а также четко выраженное ощущение физического и психического дискомфорта.

Обыденная жизнь человека, характеризующаяся многообразием условий жизнедеятельности, повседневных ситуаций, видов труда и особенностей межличностного взаимодействия, актуализирует психические состояния различной модальности, длительности, интенсивности и знака. В повседневной жизни человек, как правило, стремится пребывать в «хорошем» психическом состоянии. Для этого он старается избавиться или уменьшить частоту, длительность и интенсивность переживаний негативных состояний и, по возможности, продлить положительные. Достижение таких целей связано с использованием сложившихся, «наработанных» в ходе онтогенеза и жизненной практики способов и приемов саморегуляции.

В настоящее время в психологии существует большое количество подходов и определений понятия «саморегуляция». Для того чтобы разобраться в этом многообразии, сначала обратимся к «Словарю русского языка» под ред. Е. И. Евгеньевой, в котором дается следующее толкование слова регулировать<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Немчин Т. А. Состояния нервно-психического напряжения. Л., 1983.

<sup>2</sup> Словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Е. И. Евгеньевой. М.: Русский язык, 1987. Т. 3. С. 695.

- 1) подчинять определенному порядку, правилам, упорядочивать;
- 2) воздействовать на работу механизма и его частей, добиваться нужного протекания какого-либо процесса.

Надо отметить, что по смыслу слово «саморегуляция» имеет сходство с самоуправлением». В то же время эти два понятия не идентичны.

Самоуправление связано с постановкой целей самим субъектом деятельности и общения, с предвидением отдаленных результатов деятельности и общения. Оно предполагает управление субъектом деятельности собственным поведением в контексте целей некой внешней по отношению к нему деятельности, которая связана с другими субъектами деятельности или общения.

Саморегуляция обозначает направленность действия на того, кто его производит. Объектом регуляции для человека в данном случае являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства). Именно когда человек регулирует собственную психическую сферу, мы имеем дело с саморегуляцией.

Ежедневно взаимодействуя с объективным миром, человек принимает решение о выборе способов реализации своей активности. На принятие решений влияют цели деятельности, индивидуальные особенности человека, принимающего решение, а также разнообразные условия окружающей среды. В этом индивидуальном процессе принятия решений человек сам исследует, программирует свою активность, контролирует и корректирует результаты. Именно эти регуляторные процессы, наряду с регуляторно-личностными свойствами, составляют содержание психической саморегуляции (О. А. Конопкин, В. И. Моросанова). Другой особенностью психической саморегуляции является иерархичность ее структуры, связанная с различными уровнями психического отражения. По мнению К. А. Абульхановой-Славской<sup>1</sup>, может быть выделена следующая ступенчатость психической регуляции:

- 1) регуляция психических процессов;
- 2) регуляция действий с помощью этих психических процессов;
- 3) регуляция обстоятельств жизни с помощью этих действий;
- 4) регуляция себя в процессе изменения этих обстоятельств.

Саморегуляция в повседневной жизнедеятельности связана с позицией личности в адаптационном процессе [Хартманн, 2002],

---

<sup>1</sup> Абульханова-Славская К. А. Личностные механизмы регуляции деятельности / Проблемы психологии личности. М., 1982. С. 32-41.

с гармонизацией функциональных систем организма и психики, стремлением к состоянию равновесия, уменьшением рассогласования функциональных связей [Бодров, 2007], а также с решением проблемностей [Дикая, 2003], осознанной саморегуляцией [Конопкин, 2007; Моросанова и др., 2017], контролем поведения [Сергиенко, 2009; Pulkkinen, 1992; Posner, Rothbart, 2000], становлением регуляторного опыта [Осницкий, 2011] и др.

Особенности и закономерности саморегуляции состояний в повседневной жизни субъекта могут быть описаны с позиций системно-функциональной концепции регуляции психических состояний [Прохоров, 2005; Прохоров, Ларионова, 2007].

Согласно концепции целостная функциональная структура саморегуляции психических состояний представляет собой иерархическую организацию, в основании которой находятся механизмы регуляции отдельного психического состояния (функциональное единичное). Основными составляющими функциональной структуры регуляции являются психические процессы и психологические свойства, смысловые структуры, рефлексия переживаемого состояния и образ желаемого состояния, актуализация соответствующей мотивации, психорегулирующие средства, а также характеристики самоконтроля (обратная связь). Этот уровень – *базовый* в функциональной структуре саморегуляции состояний.

Достижение цели – желаемого состояния – осуществляется через цепь переходных состояний. Такая цепь может состоять из одного или нескольких состояний. Переход от состояния к состоянию осуществляется при использовании различных психорегулирующих приемов и средств. Информация о достижении желаемого состояния, то есть насколько переживаемое состояние соответствует искомому, реализуется при помощи обратной связи. Благодаря рефлексии, образу актуального и желаемого состояния осуществляется оценка, сличение актуального состояния с искомым и, соответственно, в случае необходимости вносится коррекция в применяемые регуляторные средства. Очевидно, что этот процесс осознается и связан с активностью сознания субъекта. Процесс регуляции совершается при активном участии психических процессов. Регуляторный процесс осуществляется с опорой на психологические свойства (темперамент, характер и др.). Он малоэффективен в случае отсутствия соответствующей мотивации субъекта и личностного смысла. То есть процесс регуляции состояний при осознанном регулировании несет на себе отпечаток личностной значимости для субъекта.

Изучение типичных «обыденных» способов и приемов саморегуляции, в силу очевидности и повседневности последних, не вызывает особого интереса у исследователей, возможно, по причине их будничности и обыкновенности, в основном исследуется саморегуляция «особых» состояний: нервно-психического напряжения, стресса и т. п. Но учитывая, что в человеческой жизнедеятельности экстремальные состояния не являются обычным и постоянным явлением, а человек основную часть жизни проживает буднично и без чрезвычайности, можно полагать, что способы и приемы саморегуляции психических состояний в повседневной жизни могут иметь свое собственное содержание.

Анализ способов саморегуляции психических состояний в повседневной жизнедеятельности [А. О. Прохоров] позволил установить следующие наиболее типичные способы (см. табл. 1).

*Таблица 1*

**Наиболее типичные способы саморегуляции положительных и отрицательных состояний в обыденных ситуациях жизнедеятельности**

Способы саморегуляции положительных состояний	Способы саморегуляции отрицательных состояний	Способы саморегуляции кратковременных отрицательных состояний	Способы саморегуляции длительных отрицательных состояний
Общение – 28 % Отключение-переключение – 15 % Рационализация, самовнушение – 12 %	Общение – 21 % Отключение-переключение – 16 % Слушание музыки – 10 %	Самовнушение – 22 % Отключение-переключение – 17 % Общение – 12 %	Общение – 42 % Отключение-переключение – 31 % Концентрация внимания на другой деятельности – 13 %

Как следует из таблицы, практически одни и те же способы используются субъектами для регуляции как для уменьшения интенсивности и увеличения длительности положительных состояний, так и для снижения напряженности отрицательных состояний. Обнаруженные способы саморегуляции являются универсальными.

В теории осознанной саморегуляции сложилось понимание психической саморегуляции как многоуровневой и динамической системы процессов, состояний и свойств, являющейся инструментом инициации, поддержания и контроля активности человека, направленной на выдвижение и достижение субъектных целей (О. А. Конопкин, В. И. Моросанова). В настоящее время акцент в понимании осознанной саморегуляции делается на том, что она осуществляется как процесс реализации основных регуляторных

процессов, с помощью которых человек координирует свои психологические ресурсы для выдвижения и достижения целей активности (В. И. Моросанова)<sup>1</sup>.

С другой стороны, рассматривая человека как субъекта профессиональной деятельности, необходимо учитывать особенности механизмов саморегуляции его активности в профессиональных ситуациях.

Многоаспектная сложность выполняемой сотрудниками органов внутренних дел деятельности, требующей от них постоянной мобилизации всех физических и психических возможностей, делает проблему подготовленности правоохранительных кадров особенно острой. Разумеется, не подлежит сомнению, что сотрудник полиции выполняет свои обязанности в условиях постоянного воздействия психогенных факторов. В их числе напряженная работа всей сенсорной сферы, необходимость непрерывного анализа ситуации, постоянная вероятность возникновения опасности, неопределенность складывающихся условий и т. п. Длительная напряженность жизнедеятельности такого специалиста нередко приводит к истощению его личностных сил и потенциалов. Во всяком случае, психическое напряжение для человека является одним из самых энергоемких процессов, длительное воздействие которого нарушает умственную деятельность, затрудняет работу жизненно важных систем (например, сердечно-сосудистой, пищеварительной, эндокринной и др.) и, в конечном счете, вызывает болезни. В связи с этим сотрудник полиции в обязательном порядке должен уметь самостоятельно управлять собственными ресурсами и быть в состоянии реализовывать их в нужный момент. Речь, по сути, идет о владении навыками психической саморегуляции.

Существуют различные методы и модификации методик психической саморегуляции: от относительно простых, не требующих специального усвоения (идеомоторные тренировки, переключения внимания и др.) до более сложных, предлагающих длительную и кропотливую работу по овладению ими (медитация, аутогенная тренировка и др.). При этом все эти методы, несмотря на различия между ними, основаны на использовании тех систем организма, которые, являясь автоматизированными и выполняя непроизвольные функции, в том числе достаточно свободно поддаются и сознательному воздействию (прежде всего дыхательная и мышечная

---

<sup>1</sup> *Моросанова, В. И.* Роль осознанной саморегуляции в контроле агрессивности педагогов / В. И. Моросанова, Т. Н. Банщикова // Мир образования – образование в мире : науч.-метод. журн. 2014. № 4. С. 112–123.



системы). К этому необходимо также добавить, что все системы в организме взаимосвязаны. И тогда, в контексте вышеперечисленных доводов, напрашивается вывод о том, что психическая саморегуляция является одной из наиболее очевидных возможностей фактически беспрепятственно добиться сознательного управления теми произвольными процессами, которые непосредственной произвольной регулировке обычно неподвластны. В числе прочего от состояния дыхательной, мышечной и других систем напрямую зависит состояние эмоциональной сферы человека. При таких условиях становится ясно откуда у человека, незаметно для его сознательного контроля, возникает необходимое ему эмоциональное состояние (волевая готовность к немедленным действиям, уверенность в себе) и по какой причине затормаживаются те вегетативные реакции, которые могли бы затруднить деятельность.

Подводя итог, остается заметить, что к основным целям психической саморегуляции, как правило, относятся редуцирование тревоги, страха, раздражительности, конфликтности и других непродуктивных эмоциональных состояний, а также овладение приемами самостоятельного формирования позитивных психоэмоциональных состояний, активизация памяти и мышления, нормализация сна и вегетативных дисфункций. Получается, что психическая саморегуляция пронизывает все психические явления, присущие человеку, его поведение и деятельность. В силу этого рассматривать саморегуляцию не только как технику работы с эмоционально-волевой сферой, но и как механизм повышения эффективности профессиональной деятельности, вполне допустимо.

*Современное состояние проблемы саморегуляции психических состояний сотрудников органов внутренних дел.*

Недостатки профессионально-психологической подготовки в значительной мере определяют снижение уровня других видов профессиональной подготовленности (тактической, физической, стрелковой, использования средств защиты, экипировки). В свою очередь, профессионально-психологическая подготовленность зависит от иных видов подготовленности личного состава.

Множество сильных раздражителей, воздействующих на сотрудников органов внутренних дел в экстремальных, часто опасных для жизни и здоровья условиях несения службы, приводит к выраженным негативным эмоциональным состояниям. В условиях повышенного риска и экстремального характера несения службы возникновение и динамика негативных эмоциональных состояний зависит от интенсивности, внезапности и продолжительности воздействия таких раздражителей. Именно в неблагоприятных усло-

виях проявляется психологическая подготовленность (или психологическая неподготовленность) как отдельных сотрудников, так и подразделений к эффективной оперативно-служебной деятельности, степень обладания сотрудниками умениями снимать отрицательные эмоциональные состояния, действовать надежно и эффективно. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников ОВД к психологической саморегуляции (ПСР) и преодолению негативных эмоциональных состояний в экстремальных ситуациях деятельности является разновидностью служебной подготовки и составной частью общей профессионально-психологической подготовки.

Как показывают проведенные исследования (Я. Я. Белик, М. Г. Дебольский, И. О. Котенёв, И. Б. Лебедев, В. М. Мельников, А. И. Папкин, И. А. Папкин, В. Н. Смирнов, А. М. Столяренко, А. Н. Сухов, А. А. Ушатиков и др.), к числу наиболее часто встречающихся у сотрудников органов внутренних дел негативных эмоциональных состояний относятся: дистресс, тревога, страх, фрустрация, аффект, индивидуальная паника, малоконтролируемая агрессия. Наблюдается динамика переживаний, характеризующая переходы от одного эмоционального состояния к другому, от негативного к позитивному или от одного негативного к другому негативному, усиливающие их стеничность или астеничность, их временное доминирование, меру и направления влияния на успех или уязвимость профессиональных действий.

Основными причинами возникновения и проявления негативных эмоциональных состояний являются недостаточная подготовленность сотрудников к действиям в экстремальных ситуациях (экстремальная неподготовленность) и особенности их эмоциональной сферы, выражающиеся в склонности к типологическим отрицательным переживаниям при появлении эмоциогенных факторов, которые подлежат психологической диагностике.

Существует внутренняя сущностная зависимость между профилактикой неблагоприятных эмоциональных состояний и возможностью успешного разрешения проблем эффективности оперативно-служебной деятельности. Известно, что в около 100 видах эмоций, которые переживает человек, лишь около 30 являются положительными. Способы психологической регуляции переживаний могут быть самыми различными (вербальные и невербальные, внешние и внутренние, тактильные и дистанционные и др.). Психологическая подготовка сотрудника может взять на вооружение в кратком изложении для обучающихся теоретических основ психологической саморегуляции (ПСР), разучивание отдельных

упражнений по управлению эмоциональными состояниями, тренинг. Чтобы эффективно работать, сотрудник органов внутренних дел должен иметь определенную сумму знаний о природе негативных эмоциональных состояний, неблагоприятных факторах оперативно-служебной деятельности и психологических травмах, уметь регулировать свои эмоциональные состояния. Проблема оптимизации эмоциональных состояний сотрудников в условиях оперативно-служебной деятельности органов и подразделений внутренних дел решена недостаточно.

Методы регуляции психического состояния разработаны достаточно основательно как в теоретическом, так и в практическом планах. Многие методы психорегуляции требуют либо курсового применения, либо предварительного обучения пользователей. Кроме того, большинство известных методов избирательно по возможностям применения. То, что хорошо в условиях стационара, может оказаться неприемлемым в профессиональных условиях.

Имеется несколько классификаций способов регуляции состояний человека.

Одни авторы все способы дифференцируют по тому, какими активизирующими и регулируемыми системами организма они реализуются: неспецифическими, специфическими, когнитивно-мотивационными и др.

Другие основное внимание уделяют методическим особенностям этих способов. Выделяются вербальные и невербальные методики управления состоянием, аппаратурные и неаппаратурные.

Имеются указания на то, что при создании обобщенной классификации в первую очередь надо учесть, какую позицию занимает субъект по отношению к оказываемому воздействию. По этому критерию можно классифицировать все приемы непосредственного воздействия на состояние на две группы: внешние методы воздействия и внутренние.

В повседневной профессиональной деятельности для восстановления работоспособности сотрудников и их готовности к действиям можно использовать практически все: от простого отдыха, базы медико-психологического комплекса до стационарного лечения с комплексами разнообразных методов. При этом используются курсовые способы воздействия средств восстановления.

Предлагаемые для обучения методы саморегуляции должны не только поддерживать работоспособность, снимать утомление, мобилизовать внутренние ресурсы организма, но и устранять симптомы возможных легких форм психогений, т. к. важно помнить о ценности каждого дополнительного человека, быстро возвращен-

ного в строй. При выборе методов психологической саморегуляции главным критерием следует считать использование максимально естественных для человека приемов и способов и, в первую очередь, ориентирующих на включение собственных механизмов регуляции на различных уровнях жизнедеятельности организма.

В психологии служебной деятельности психическая саморегуляция рассматривается как регуляция различных состояний, осуществляемая самим человеком с помощью своей психической активности.

Психической саморегуляцией называется воздействие человека на самого себя с помощью слов и соответствующих мысленных образов. Иначе говоря – это психическое самовоздействие для целенаправленной регуляции всесторонней деятельности организма, его процессов, реакций и состояний.

Главной особенностью этих определений является выделение состояния человека в качестве объекта воздействия и направленность на использование внутренних средств регуляции.

Существуют разные методы и модификации методик саморегуляции. К ним следует отнести также отдельные приемы и комплексы систематизированных упражнений.

К отдельным приемам можно отнести:

- 1) ритуальные действия;
- 2) самоисповедь;
- 3) самоубеждение;
- 4) самоприказ;
- 5) самоподкрепление.

Все эти приемы составляют основу мини-тренингов.

К комплексам саморегуляции можно отнести такие, как:

- 1) техники активной нервно-мышечной релаксации;
- 2) метод аутогенной тренировки;
- 3) идеомоторная тренировка и др.

Профессиональная деятельность, учеба, семейные отношения, занятия спортом – в любой из этих областей человек может столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, агрессией, проблемами межличностного общения или несбывшимися ожиданиями, которые порождают обиду, гнев, разочарование или ощущение бессилия перед лицом обстоятельств. В лекции показана значительная сложность механизмов, обеспечивающих регуляцию и разнообразие форм проявления регуляторного процесса. На использование способов и приемов регуляции влияют индивидуально-психологические особенности личности.

Любому человеку, а психологу – особенно, полезно обнаружить в себе ресурсы, резервные силы, которые он может мобилизовать в нужной ситуации. Среди психологов распространена такая шутка: «Психолог – тоже человек, и ничто человеческое ему не чуждо», которая невольно «разрешает» профессионалу иногда проявлять человеческие «слабости» в виде плохого настроения, раздражительности, проявлений эмоциональной неустойчивости. Пространство же профессиональной деятельности предполагает наличие сбалансированности личности специалиста, особенно это касается практики психологического консультирования, где сама личность консультанта, его внешний облик, манера держаться, настроение и оптимизм вселяют уверенность в том, что смогут помочь.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что есть психические состояния и какие проблемы они способны породить в деятельности сотрудников ОВД?
2. Каковы основные функции психических состояний управления персоналом?
3. Психическая напряженность, стресс, их влияние на профессиональное поведение.

# Раздел 4. Психология управления сотрудниками и профессиональными группами ОВД в экстремальных условиях

## 4.1. Психологические особенности экстремальных условий профессиональной деятельности

Деятельность органов внутренних дел характеризуется одним из наиболее высоких уровней экстремальности и профессионального стресса. Экстремальные (от лат. «*extremum*» – крайнее) ситуации и условия в деятельности сотрудников ОВД возникают под воздействием служебных, криминальных и бытовых обстоятельств, а также чрезвычайных ситуаций природного, техногенного и биолого-социального характера. Психологическими исследованиями экстремальных условий и ситуаций в системе МВД с конца 1970 гг. занимались *Н. В. Андреев, В.В.Вахнина, В. К. Коломеец, И. О. Котенёв, А. И. Китов, В. Н. Смирнов, А. М. Столяренко, Г. С. Човдырова, и др.*<sup>1</sup>.

Соответственно, особые условия следует понимать как повышенную по степени опасности и последствиям обстановку (состояние), вызываемую явлениями (событиями) социального, природного, биологического, техногенного характера, и требующую от ОВД принятия и реализации специальных мер.

Таким образом, особые условия – это не отдельное событие (факт), а состояние (обстановка), возникающая в результате таких

---

<sup>1</sup> *Коломеец В.К.* Вопросы психологической подготовки сотрудников милиции к действиям в особо сложных условиях. Свердловск. 1975; *Китов А.И.* Психология управления. М., 1979; *Столяренко А.М.* Психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел. М., 1887; *Котенёв И.О.* Психологические последствия воздействия экстремальных ситуаций на личный состав органов внутренних дел. М., 1994; *Паткин А.И.* Личная безопасность сотрудников органов внутренних дел: тактика и психологи безопасной деятельности. М., 1996; *Андреев Н.В.* Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников ОВД в экстремальных условиях. М., 1997; *Човдырова Г.С.* Проблемы повышения психологической стрессоустойчивости личного состава системы МВД России в экстремальных ситуациях. М., 1998; *Узун Л.С.* Тактика выживания военнослужащих и сотрудников МВД в экстремальных ситуациях. СПб. 1998; Прикладная юридическая психология // под ред. А.М. Столяренко. М., 2001; *Мельников В.М.* Социально-психологическая профилактика и психокоррекция психических состояний сотрудников сводных отрядов органов внутренних дел, действующих в экстремальных (боевых) условиях. М., 2001; *Смирнов В.Н.* Психология управления персоналом в экстремальных условиях. М., 2007.

явлений или событий<sup>1</sup>. В настоящее время возрастают требования к профессионализму и психологической подготовленности сотрудников ОВД в особых условиях, которых в психологической литературе используются различные термины: «сложные», «трудные», «критические», «кризисные», «чрезвычайные», «психогенные», «сверхэкстремальные», «гиперстрессовые».

Изучением психологических закономерностей деятельности сотрудников и подразделений ОВД при возникновении особых условий и ситуаций занимается экстремальная юридическая психология. Это раздел юридической психологии, посвященный изучению психологических явлений, возникающих при совместной деятельности сотрудников ОВД в особых условиях, связанных с повышенной степенью профессионального риска, требующих мобилизации физических, психологических и духовно-нравственных качеств личности.

Активные поиски решения проблем, обеспечения успешных действий сотрудников ОВД в психологически сложных условиях начались в 70-х гг. прошлого века. В начале были разработки по психологической подготовке личного состава внутренних войск, в которых анализировался опыт подготовки военнослужащих в вооруженных силах. Затем в работах В. К. Коломейца (1975 г.) и А. И. Китова (1979 г.) были сделаны первые попытки разработки специфичной психологической подготовки для сотрудников ОВД. С 1982 г. психологами Академии МВД проводились масштабные формирующие эксперименты в органах внутренних дел, в результате которых была разработана профессионально-психологическая подготовка сотрудников ОВД, полностью адаптированная к специфике их экстремальной деятельности, особым условиям и официально с 1989 г. внедренная в массовую практику.

По материалам исследований, проведенных сотрудниками Академии МВД России, был подготовлен спецкурс по экстремальной психологии для практических психологов, множество методических материалов к комплексным играм и учениям по переговорной деятельности, рекомендации по вопросам экстремально-психологической направленности. Так, в 1995 г. были изданы методические пособия «Морально-психологическая подготовка личного состава к выполнению задач по защите конституционных прав граждан в условиях чрезвычайного положе-

---

<sup>1</sup> Майдюков А. Ф. Еще раз о теоретических основах управления территориальными органами внутренних дел в особых условиях // Труды Академии управления МВД России. №2 (42), 2017. С. 82.

ния и при вооруженных конфликтах» (под ред. А. М. Столяренко) и «Формирование групп и работа с личным составом органов внутренних дел в особых условиях» (под ред. Н. В. Андреева).

В Академии была начата подготовка специалистов по *переговорной деятельности* в ситуациях захвата заложников, угрозы совершения террористического акта (В. П. Илларионов, Н. В. Андреев), сотрудников групп психологического обеспечения при временных органах управления МВД России в Чеченской Республике. Опыт психологического обеспечения действий постоянно анализировался и обобщался с целью внесения корректив в программы и методы подготовки сотрудников ОВД.

В настоящее время проблематика психологической работы в особых условиях включает исследования по следующим основным направлениям: психологические особенности действий сотрудников ОВД в экстремальных ситуациях; психологическое воздействие экстремальных ситуаций на сотрудников ОВД; профессионально-психологический отбор и экстремально-психологическая подготовка сотрудников к действиям в особых условиях; психологические особенности управления деятельностью ОВД в экстремальных условиях; психологическая готовность сотрудников к действиям в экстремальных условиях; психологическое обеспечение переговорной деятельности руководителей ОВД в особых условиях; психология предупреждения и пресечения групповых нарушений общественного порядка и массовых беспорядков; психологические особенности взаимодействия сотрудников ОВД с гражданами, находящимися в измененном, кризисном и угрожающем психическом состоянии; вопросы психической саморегуляции, само- и взаимопомощи личного состава подразделений в экстремальных условиях; психология коллективов подразделений ОВД и управления ими при действиях в экстремальных условиях; психодиагностика, профилактика и коррекция негативных психических состояний, возникающих у сотрудников ОВД под воздействием особых условий; психологическая помощь сотрудникам, испытавшим психотравмирующее воздействие в процессе исполнения профессиональных обязанностей; психология постэкстремальной работы с сотрудниками; психологическая реабилитация сотрудников ОВД.

Очевидно, что психолог, осуществляя психологическую работу, не может повлиять на объективно действующие факторы и параметры ситуации, но он может способствовать эффективной профессиональной подготовленности, оптимальной социально-психологической адаптации сотрудника к особым условиям деятельности,



успешному преодолению возможных отрицательных психологических последствий.

Таким образом, особое значение придается проблеме экстремально-психологической подготовки сотрудников ОВД, психологическому обеспечению действий в особых условиях.

В настоящее время существует необходимость в дальнейшей разработке эффективных психотехник и технологий работы с личным составом в различных кризисных ситуациях, особых условиях, перед и после участия в них. Профессионально-психологическая подготовка, психологическое сопровождение и профессионально-психологический отбор к действиям в особых условиях являются неотъемлемым компонентом профессионализма психологов органов внутренних дел.

*Организация психологической работы по обеспечению деятельности личного состава органов внутренних дел в особых условиях.*

Реформирование системы ОВД актуализировало необходимость применения в организации работы с личным составом инновационных подходов и технологий, в том числе психологических, главным субъектом которых выступают психологи ОВД. Эти технологии, применяемые в комплексе с другими, позволяют мобилизовать сотрудников на эффективное выполнение оперативно-служебных задач, формировать у них позитивные установки на соблюдение норм и правил нравственного поведения.

Профессиональный психологический отбор, экстремальная профессионально-психологическая подготовка и психологическое сопровождение служебной деятельности сотрудников ОВД – важнейшие направления поддержания качественного уровня и профессиональной компетентности личного состава органов внутренних дел.

Деятельность подразделений психологической работы в особых условиях сосредоточена на комплексном решении задач, связанных с формированием у сотрудников профессионально значимых психологических качеств личности, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению оперативно-служебных задач в повседневных и экстремальных ситуациях профессиональной деятельности.

Основными организационными принципами психологической работы в особых условиях являются: целеустремленность, непрерывность, объективность, активность, оперативность, соблюдение норм профессиональной этики.

В современных условиях психологическая работа – один из востребованных и динамично развивающихся видов морально-

психологического обеспечения профессиональной деятельности ОВД России, являющаяся составной частью кадрового обеспечения МВД России.

При проведении мероприятий психологической работы используются различные методы исследования: наблюдение, интервью, консультация, психологический анализ документов, психологический анализ результатов деятельности, опрос, обследование, тестирование, социометрия, эксперимент, психологический тренинг.

В настоящее время целью психологической работы ОВД в особых условиях является достижение высокой степени морально-психологической готовности личного состава к профессиональному выполнению оперативно-служебных задач, надежности и управляемости в особых условиях, выявлению проблем и оказанию психологической поддержки при нарушениях социально-психологической адаптации к особым условиям служебной деятельности. Необходимость оказания психологической помощи может проявляться в форме социально-психологических конфликтов, различных формах девиантного поведения.

В соответствии с целью, сформулированной достаточно широко, задачами психологической работы в особых условиях являются:

1) организация отбора сотрудников, пригодных к несению службы в особых условиях обеспечение общественного порядка при проведении массовых спортивных или других мероприятий; изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников, привлекаемых к несению службы в условиях повышенной сложности, прогнозирование успешности их профессиональной деятельности в особых условиях;

2) осуществление мероприятий психологической работы по обеспечению формирования благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах и поддержанию удовлетворительного морально-психологического состояния личного состава; изучение, анализ и оценка морально-психологического состояния личного состава, процессов и явлений в служебных коллективах (деформации внутриколлективных связей, распад позитивных ценностей коллектива, разобщенность сотрудников, выражающаяся в профессиональных и бытовых конфликтах, различные формы психологической несовместимости, существование микрогрупп, характеризующихся негативным устойчивым стремлением к выбору ложных асоциальных целей)<sup>1</sup>; осуществление психо-

---

<sup>1</sup> См.: Методические рекомендации ДГСК МВД России от 16 декабря 2015 г. № 21/7/13327.

логической подготовки личного состава к выполнению оперативно-служебных задач;

3) обеспечение высокой психологической готовности, устойчивости и профессиональной работоспособности;

4) формирование экстремально-психологической подготовленности и готовности сотрудников ОВД к решению профессиональных задач в особых условиях; поддержание оптимального уровня морально-психологического состояния и профессиональной работоспособности; обеспечение эффективных действий сотрудников, связанных с преодолением психологических трудностей;

5) обеспечение развития экстремально-психологической и психолого-педагогической компетентности руководящего состава, повышение, развитие коммуникативной компетентности сотрудников;

6) психологическое просвещение сотрудников: проведение занятий по психологической тематике в системе морально-психологической подготовки личного состава, в том числе мероприятий психологической работы с личным составом, командированным в другую местность для выполнения задач в особых условиях;

7) проведение психологического сопровождения работы с личным составом: осуществление психологической профилактики конфликтных ситуаций среди личного состава, обучение приемам само- и взаимопомощи с целью регуляции психического состояния;

8) оказание неотложной психологической помощи непосредственно в ходе решения задач в экстремальных ситуациях; сохранение (или восстановление) психологического здоровья и социального благополучия в постэкстремальный период; формирование навыков обеспечения личной профессиональной безопасности в ситуациях повышенного риска;

9) оказание психологической помощи сотрудникам после выполнения задач в особых условиях и членам их семей, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением оружия;

10) осуществление комплекса организационно-практических мероприятий, направленных на профилактику суицидальных происшествий, выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, предупреждение профессиональной деформации личности;

11) внедрение в практику позитивного опыта проведения психологической работы, использования современных психологических технологий в работе с личным составом.

Объектами психологической работы в особых условиях являются: отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы.

Предметом психологической работы ОВД в особых условиях является комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологическое состояние личного состава и социально-психологический климат во временных служебных коллективах.

Субъектами психологической работы в особых условиях являются руководители органов, организаций и подразделений МВД России; заместители руководителей – начальники подразделений по работе с личным составом, заместители (помощники) руководителей по работе с личным составом; иные должностные лица, на которых возложена организация психологической работы; подразделения психологической работы.

Психологическая работа в особых условиях выступает как система организационных и психопрактических мероприятий, направленных на повышение эффективности правоохранительной деятельности на основе применения психологических технологий, мобилизации психологического потенциала личности и служебного коллектива, оптимизации условий личностного развития, профессиональной деятельности, организационно-управленческих процессов.

С целью достижения надежности и управляемости органов внутренних дел в особых условиях необходимо особо отметить задачи, стоящие перед руководителем органов внутренних дел:

- предвидение и предупреждение возникновения отрицательных психологических изменений в деятельности личного состава, влекущих опасное ухудшение профессиональных действий, снижение эффективности служебной деятельности, ухудшение социально-психологического климата в служебном коллективе, опасность перехода межличностных конфликтов во внутриличностный или личностно-групповой, создание рисков появления и развития различных форм девиантного поведения сотрудников органов внутренних дел;

- обеспечение оптимального настроения психической деятельности (боевое психическое состояние, состояние включенности в профессиональную деятельность, мобилизованности и пр.), необходимого для уверенных и успешных действий.

Для решения поставленных задач руководителю необходимо знать психологические особенности деятельности сотрудников в особых условиях и обладать экстремально-психологической и психолого-педагогической компетентностью.

Таким образом, можно говорить о психологической работе в особых условиях как об экстремально-психологическом обеспечении деятельности органов внутренних дел, которое выделилось в отдельное направление работы психологов органов внутренних дел.

дел и предполагает их особую профессиональную подготовленность, т. к. в особых условиях приходится действовать в обстановке информационной неопределенности: неясности, нехватки информации, обилии информации (существенной и не имеющей значения, достоверной и лживой, устаревшей и неточной, определенной и противоречивой).

Психологический отбор сотрудников, командиремых в регион с особыми условиями службы.

#### *Принципы формирования подразделения.*

Важнейший принцип отбора в подразделение – *принцип добровольности*. Однако это не равнозначно желанию или нежеланию сотрудника: согласие потенциального кандидата в подразделение формируется в повседневной работе с сотрудниками, беседах и во время проведения служебных занятий.

Комплектование подразделения должно проходить с учетом профессиональной ориентации сотрудников. Это необходимо для формирования нарядов, предназначенных для выполнения специальных задач.

Профессиональный стаж командиремых для выполнения служебно-боевых заданий сотрудников должен быть не менее 2-х лет. У большинства личного состава должен быть опыт работы в экстремальных условиях, наличие в профессиональной автобиографии острых стрессовых ситуаций, например: участие в захвате особо опасного преступника, освобождение заложников, работа с людьми, получившими тяжелые ранения, жертвами насилия или убийства и т. п. При этом у таких кандидатов необходимо учитывать степень выраженности посттравматической стрессовой симптоматики.

Для всего командного состава важно, а для прямых начальников – обязательно наличие опыта работы с людьми. В большей степени, чем «рядовой» состав, руководитель должен иметь опыт работы в экстремальных ситуациях.

При комплектовании сводного отряда необходимо, чтобы не менее 60 % сотрудников были из одного подразделения. При этом особое внимание следует обращать на умение сотрудника профессионально использовать различные виды и системы оружия, поскольку эти навыки приобретаются только личным опытом и подкрепляются длительными тренировками.

У командиремых сотрудников не должно быть взысканий, либо их наличие не должно увязываться как командирами, так и самим сотрудником с предстоящей командировкой.

Не рекомендуется включать в состав подразделения лиц, склонных к злоупотреблению спиртными напитками. Перед отправкой

личного состава необходимо выяснить характер взаимоотношений в семье сотрудника. Неблагоприятными для командировки обстоятельствами являются: развод, предразводная ситуация, самовольный уход детей из дома, предродовое состояние жены, тяжелая болезнь близкого человека, которому требуется постоянный уход, резко отрицательное отношение близких родственников к предстоящей командировке и т. д. В этих случаях должны быть приняты меры по исправлению создавшегося положения.

#### *Предварительный отбор.*

При отборе кандидатов для выполнения задач в особых условиях необходимо провести психодиагностическое обследование. На этапе ознакомительной беседы с сотрудником оценивается степень выраженности таких черт характера, как импульсивность, агрессивность, неуравновешенность, так как нежелательными проявлениями этих черт может быть невыдержанное поведение, эмоционально-волевая неустойчивость в стрессогенных условиях, немотивированная агрессия и др.

С этой целью в беседе с кандидатом необходимо выявлять признаки, которые чаще всего сопутствуют описанным проявлениям.

*Особенности биографии:* наличие у близких родственников тяжелых психических заболеваний, случаев суицида; приверженность некоторым фундаменталистским религиозным течениям или принадлежность к каким-либо религиозным сектам; пережитые ранее психические травмы (ранняя трагическая потеря близких, родственников, пребывание в качестве заложника, гибель на его глазах друзей, детей и т. п.); участие в военных действиях; воспитание в неполной семье (особенно отсутствие отца), у бабушки и (или) у бабушки, в детском доме.

*Внешние признаки:* тремор кистей рук, мышц шеи, очень подвижная мимика лица, резкие неадекватные движения рук, чрезмерная скованность, потливость, резкие перепады настроения, частое изменение цвета лица; желтоватые белки глаз, часто изменяющиеся размеры зрачков, тусклый цвет и одутловатость лица, нездоровый румянец щек, «мешки» под глазами, покраснение или синюшность в области кожных покровов носа, желтизна кожи, желтые пальцы; татуировки на теле, следы глубоких ран, порезов, мозоли на запястьях.

*Поведенческие и речевые особенности:* наличие категорических, резких суждений (типа – «я всегда», «никогда», «очень хороший», «никуда не годится» и т. п.); поверхностный анализ фактов, событий, отсутствие системности в изложении материала, необоснованность выводов и заключений, неспособность понять переносный смысл шуток, пословиц, «вязкость» в общении; чрезмерная обид-

чивость из-за явно незначительных поводов; бессмысленное упрямство, конфликтность, попытки любыми способами обратить на себя внимание, цинизм, злобность; при попадании в неудобное положение – увеличение логически незавершенных выражений, возрастание количества слов – «паразитов», колебание темпа речи, снижение полноты и адекватности восприятия речевой информации, что в результате приводит к выраженным неадекватным речевым и поведенческим ответным реакциям.

Наличие этих проявлений у кандидата не может служить основанием для окончательного вывода о его пригодности к службе в подразделении, а служит лишь предпосылкой для более пристального изучения личностных особенностей сотрудника психологами.

Перечень психологических и психофизиологических методик, используемых в психологической работе, устанавливается ДГСК МВД России на основании рекомендаций Координационно-методического совета по психологическому обеспечению работы с личным составом органов, подразделений, учреждений системы МВД России<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что психологический отбор сотрудников, направляемых для выполнения задач в особых (экстремальных) условиях, организуется в подразделениях и службах начальником органа или подразделения совместно со своими заместителями и психологами.

*Руководители органов внутренних дел несут персональную ответственность за формирование психологической готовности личного состава к командировке.*

Качественный отбор сотрудников в состав временного (сводного) подразделения органов внутренних дел и их подготовка является основным условием эффективного выполнения поставленных перед группировкой задач.

Кандидаты на должности руководящего состава и командира формируемого временного (сводного) подразделения проходят углубленное психодиагностическое обследование, при котором оцениваются лидерские способности, психологическая готовность к действиям в экстремальных условиях, коммуникативные навыки. Важнейший критерий отбора в подразделение – это добровольность. Согласие кандидата формируется в повседневной работе с сотрудниками, беседах и во время проведения служебных заня-

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660. Пп. 6, 7 // СПС «Гарант».

тий. Комплектование подразделения должно проходить с учетом специфики деятельности и уровня профессиональной подготовленности сотрудников. Это необходимо для формирования нарядов, предназначенных для выполнения специальных задач.

При проведении психологического обследования сотрудников перед командировкой рекомендуются к использованию методики, определяющие:

- уровень психоэмоциональной устойчивости: методика Прогноз, тест Айзенка;

- актуальное психоэмоциональное состояние: САН, тест Спилберга, Госпитальная шкала тревоги и депрессии (HADS), проективные методики Люшера (метод цветочных выборов МЦВ, цветочный тест отношений ЦТО).

Возможно дополнительное использование методик по определению уровня субъективного контроля (УСК), уровня агрессивности (Бааса-Дарки, тест Ассингера, Hand-тест), выбора стратегий в ситуации конфликтов (тест Томаса).

Подбор батареи тестов производится психологом в зависимости от уже имеющейся базы данных по сотруднику, выявленных психологических особенностей.

Следует учитывать, что психологическое обследование при формировании временного (сводного) отряда носит характер экспресс-диагностики, среза актуального состояния, выявления неблагоприятных факторов, способных затруднить адаптацию сотрудника к условиям служебной командировки, поэтому приоритетным при проведении обследования является беседа с сотрудником, установление наличия отягощенности факторами стресса (наличие родственников-инвалидов, тяжело болеющих близких, беременности жены (конец последнего триместра), требующие присутствия сотрудника дома (проведения служебной проверки в отношении сотрудника, судебных тяжб и т. д.); наличие недавно пережитых острых травматических ситуаций (потеря близких, ДТП с пострадавшими, значительная утрата имущества, тяжелый развод и т. д.). Не рекомендуется рассматривать к включению в состав временного (сводного) отряда сотрудников, нуждающихся в психолого-педагогическом внимании.

Профессиональная деятельность в экстремальных условиях предполагает многоуровневую систему психологических и физиологических требований, в связи с чем при отборе сотрудников к действиям в особых условиях можно выделить следующие основные профессионально-важные группы качеств сотрудников:



- 1) физиологические особенности (состояние сердечно-сосудистой системы, особенности высшей нервной деятельности и др.);
- 2) особенности высших психических функций (внимание, память, восприятие, мышление);
- 3) характерологические черты;
- 4) мотивационно-ценностные особенности;

Необходимо выделить набор требований к личности сотрудника, а также следующие психологические профессионально важные качества.

*Коммуникативные качества:* умение быстро устанавливать контакты с представителями других национальностей в условиях ограниченного владения языком; умение налаживать эффективные деловые партнерские отношения; способность к эмпатическому восприятию лиц других национальностей; способность поддерживать долгосрочные партнерские отношения с коллегами из числа сотрудников других регионов по участию в антитеррористических операциях (отсутствие национальной неприязни, учет культуральной специфики местного образа жизни и пр.); тактичность – склонность к компромиссному и конструктивному поведению в ситуации конфликта (отсутствие соперничества и желания во что бы то ни стало настаивать на своей точке зрения).

*Интеллектуальные качества:* хорошая общеобразовательная подготовка; быстрая обучаемость; достаточный уровень психической выносливости; гибкость мыслительных процессов; повышенный уровень произвольного внимания и наблюдательности; умение прогнозировать последствия своего поведения; отсутствие эмоциональной деструкции; выраженные способности к анализу и обобщению информации; умение принимать правильные решения в ситуации дефицита времени и неполной информации; умение выбирать оптимальную тактику действий.

*Эмоциональные особенности:* умеренная эмоциональная лабильность; способность к самоконтролю в ситуации повышенного нервно-психического напряжения.

*Личностные особенности:* отсутствие тревожно-мнительных черт; активность личностной позиции; высокая поисковая активность; упорство и гибкость в достижении цели; дисциплинированность (ориентация на сознательное выполнение инструкций с учетом меняющейся обстановки); отсутствие импульсивности в высказываниях и поведении; умеренный уровень агрессивности.

*Мотивационно-ценностные особенности:* интерес к культуре и местным обычаям; гуманистическая направленность; достаточный уровень профессиональной заинтересованности.

При всем многообразии комплексов профессионально важных качеств можно назвать ряд личностных качеств, выступающих как профессионально-важные практически для любого вида профессиональной деятельности. Это мотивация к деятельности, ответственность, самоконтроль, профессиональная самооценка и несколько более специфических, характерных для экстремальных условий: эмоциональная устойчивость, надежность, оптимальный уровень тревожности, низкий уровень напряженности и лабильности, высокий уровень экстравертированности, разумное отношение к риску и т. д.

Особенно следует выделить эмоциональную устойчивость, которая позволяет более эффективно справиться со стрессом, уверенно и хладнокровно применять усвоенные навыки, принимать адекватные решения в обстановке дефицита времени.

В связи с этим задачей психологического отбора к различным профессиональным действиям, и особенно к действиям в особых условиях, является определение предрасположенности сотрудника к профессиональной деятельности, которая будет способствовать развитию вышеназванных качеств.

При отсутствии медико-психологических или иных противопоказаний к командировке психологический отбор и комплектование подразделений проводится в соответствии с предъявляемыми к сотрудникам профессиональными требованиями.

В результате отбора к деятельности в особых условиях сотрудник будет эффективен в условиях, которые содержат детерминанты (факторы, причины, условия), оказывающие негативное психологическое воздействие.

Можно выделить две группы таких факторов: экстремальные морально-психологические факторы и экстремальные профессионально-психологические факторы, они характерны общим воздействием на психику, затрудняющим реализацию обычных, отработанных ранее действий, успешно выполнявшихся в относительно спокойных привычных условиях.

Экстремальные ситуации заставляют сотрудника действовать быстро, реагировать на изменения немедленно и адекватно, не отставая от темпа изменения обстановки и развития событий; переносить высокие нагрузки, а также действовать в сложных условиях, достигать результатов, которые не возникают спонтанно, – для этого необходимо использовать все психологические ресурсы.

Таким образом, морально-психологическая устойчивость личного состава к влиянию психотравмирующих факторов – система личностных качеств (знаний, умений, навыков, взглядов, убеждений, мотивов, установок, черт характера), определяющая способ-

ность сотрудников сохранять высокую функциональную активность и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях обстановки.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие условия называются экстремальными и чем они отличаются от экстремальных ситуаций?
2. Назовите основные типы проявления экстремальных условий?
3. Что такое экстремальные факторы и какие экстремальные факторы Вы знаете?
4. Что такое стресс, эвстресс и дистресс?
5. Какие в экстремальных условиях наблюдаются у сотрудников органов внутренних дел положительные и отрицательные психические реакции?
6. Какие перед руководителями ОВД стоят задачи психологической направленности управленческой деятельности в экстремальных условиях?

## 4.2. Психологическая подготовка сотрудников к деятельности в особых условиях. Экстремально-психологическая компетентность руководителей

В научной литературе *профессиональная компетентность* рассматривается как система внутренних ресурсов профессионалов, необходимых им для эффективных действий в определенных ситуациях. При этом *управленческая компетентность* руководителей представляется как:

- система их внутренних ресурсов, необходимых для организации эффективного руководства подчиненным подразделением;
- доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;
- система, включающая в себя содержательные, ресурсные и социально-психологические компоненты деятельности.

В экстремально-психологической компетентности руководителей, кроме указанных компонентов, особенно выделяется духовная составляющая деятельности, которую кратко возможно выразить как безусловную уверенность сотрудников в своих силах, в успехе за порученное дело, доверие подчиненным и вера в них<sup>1</sup>. Конечно, такая вера не может заменить профессиональных знаний, умений и навыков руководителей, но она, проявляясь в поступках, высказываниях руководителя, позволяет ему направлять свои управленческие усилия не только на организационно-техническую составляющую успеха, но, что самое главное, – на оптимизацию всех психологических аспектов и явлений в системе управления. Именно такой подход является залогом успеха в экстремальных условиях.

Современные концепции управления (Дж. Эдза, А. Баркер и др.) при организации выполнения управленческих решений предлагают ориентироваться на модель «центристского руководства»<sup>2</sup>. Ее суть в том, что руководитель обеспечивает не только выполнение цели и задач, сформулированных в управленческом решении, но и создает условия для раскрытия психологического потенциала отдельных подчиненных и формирования команды подчиненных. Иначе говоря, ориентированный на успех управленец одновременно уделяет внимание трем составляющим: достижению цели, разви-

---

<sup>1</sup> Чернишов В. И. Статья: Состояние и перспективы управления правоохранительными органами. (Энциклопедия юридической психологии). М., 2003. С. 323–326.

<sup>2</sup> См.: Баркер А. Как еще лучше управлять людьми. М., 2002. С. 58–60.

тию психологического потенциала у подчиненных и формированию сплоченных рабочих групп (команд). Такая ориентация руководителя особенно актуальна для экстремальных условий.

В психолого-управленческих публикациях не без основания подчеркивается, что психологический потенциал не может рассматриваться только как манипулятивное средство «в руках руководителя»<sup>1</sup>. В экстремальных условиях руководитель должен не только считаться с психологическими особенностями подчиненных, но и обязан учитывать в своей управленческой и предметной деятельности мироощущения, ожидания, уровень развития сотрудников, их ценности, потребности, в том числе духовные, интересы, настрой, возможности реализовать себя. Он должен направлять свои управленческие усилия на прицельное, точечное использование мотивации и психологического потенциала сотрудников для достижения поставленных целей – с одной стороны, и на подкрепление мотивации и развитие психологического потенциала подчиненных – с другой.

Исходя из этого *экстремально-психологическую* компетентность руководителя возможно определить, как комплексную систему его внутренних ресурсов, включающую в себя духовные, социально-психологические, содержательные и ресурсные аспекты деятельности.

Психологическая подготовка к действиям в чрезвычайных ситуациях – комплекс различных форм и методов обучения, нацеленных на формирование, повышение и поддержание психологической подготовленности сотрудников к действиям в особых условиях.

Психологическая подготовка сотрудников к действиям в экстремальных условиях – научно организованный и эффективно осуществляемый процесс формирования, повышения и поддержания высокого уровня психологической подготовленности работников к решению служебных задач в экстремальных условиях.

Экстремально-психологическая подготовка подразделений органов внутренних дел повышает свою эффективность при построении ее в соответствии с общими, организационными, методическими и содержательными психологическими принципами<sup>2</sup>.

В перечень общих принципов можно включить, в частности, принципы научности; психолого-педагогического единства; экстремальной целеустремленности; надежности; гуманизма; оптимизма и позитивности.

---

<sup>1</sup> Чернилов В. И. Статья: Состояние и перспективы управления правоохранительными органами. (Энциклопедия юридической психологии). М., 2003. С. 323–326.

<sup>2</sup> Столяренко А. М. Экстремальная психопедагогика. М., 2002. С. 215–225.

К организационным принципам отнесены такие, как педагогическая системность; единство группового, дифференцированного и индивидуального подходов; специальное обеспечение экстремальной подготовки.

К методическим принципам следует отнести: мотивирующую, воспитывающую и развивающую личность методики; доступность, последовательность и прочность подготовки; интенсивную мобилизующую методику подготовки; максимально возможное приближение трудностей и условий обучения к реальным экстремальным; включение в процесс подготовки самих экстремальных условий деятельности (любые приближения учебных условий к экстремальным относительны: сотрудники относятся к ним не как к подлинным экстремальным условиям, что снижает их подготовленность).

Для эффективной работы в экстремальных условиях психологическая подготовка должна всецело ориентироваться на особенности профессиональной деятельности сотрудников, поэтому по своей сути она должна быть профессионально-психологической.

*Профессионально-психологическую подготовку (ППП)* по поддержанию высокой степени готовности сотрудников к деятельности в особых условиях можно представить по трем направлениям:

1) обучение, поддержание постоянной бдительности и профессионально-психологической готовности персонала к экстремальным условиям деятельности (предварительная ППП);

2) специальное обучение быстрому реагированию на внезапное обострение обстановки и переходу от повседневного состояния ожидания, готовности к энергичным и эффективным действиям (предварительная ППП);

3) обеспечение повышения бдительности и готовности персонала до высшего уровня в ситуации обострения обстановки и угроз безопасности и жизни людей (непосредственная ППП);

Профессиональная экстремально-психологическая подготовка состоит из трех этапов, составляющих единый цикл. Первый этап – предварительный, направлен на осознание ценностей, профессионально важных качеств, знаний, умений, навыков, характеристик функциональных групп, экстремально-психологических по своей сути. Второй этап – непосредственный, нацеленный на преодоление сотрудниками страха в условиях, приближенных к реальной профессиональной деятельности, связанной с риском, опасностью для жизни. Третий этап – подготовки, решает задачу поддержки высокого уровня подготовленности сотрудников органов внутренних дел к действиям в особых условиях.

«Экстремальность» как обучающий компонент представляет собой: моделирование в процессе обучения условий, приближенных к экстремальным (тренировка выносливости, принятие повышенной ответственности за результаты своих действий и действия группы); сочетание повышенных физических нагрузок или монотонных действий в нестандартных условиях, связанных с риском для жизни, с напряженными интеллектуальными действиями; использование экстремальных условий для формирования и развития самоконтроля (использование приемов самоприказа, самовнушения, самоподкрепления), психических состояний сотрудников и групп (овладение приемами саморегуляции), бдительности, навыков психологического воздействия.

По времени различают два вида экстремальной профессионально-психологической подготовки: предварительную и непосредственную. Задача первой – формирование и поддержание психологической подготовленности сотрудников во всем ее объеме. Она решается в течение сравнительно длительного периода обучения. У непосредственной психологической подготовки задача другая: формирование состояния высокой профессиональной готовности сотрудников непосредственно перед началом выполнения ими ответственных действий в экстремальных условиях. Она проводится в ходе инструктажа при приготовлении к операции путем мобилизации сил и возможностей пред началом действий.

Основной целью профессионально-психологической подготовки является формирование и повышение профессионально-психологической готовности работы, обеспечивающей успешное преодоление психологических трудностей при решении профессиональных задач в экстремальных условиях.

Психологической готовностью называется совокупность морально-психических и профессиональных характеристик персонала, которые позволяют им в любой момент и в любой обстановке выполнять все возложенные на них функции.

Целями профессионально-психологической подготовки сотрудников к действиям в экстремальных условиях являются обеспечение успешного выполнения служебных задач, а также сохранение здоровья как состояния физического, психического и социального благополучия.

*Задачи профессионально-психологической подготовки:*

1) формирование зрелой и адекватной мотивации, актуализация психологической готовности к работе в конкретных чрезвычайных обстоятельствах;

2) формирование необходимых установок и направленности на успешность действий в экстремальных ситуациях;

3) развитие коммуникативной компетентности и навыков профессионального общения в критических ситуациях;

4) совершенствование профессионально значимых психологических качеств;

5) повышение психологической устойчивости к экстремальным стрессовым воздействиям, укрепление уверенности в себе, воспитание мужества, стойкости, смелости, разумной осмотрительности;

6) повышение уровня профессионально-психологических знаний, умений, навыков;

7) формирование навыков оказания психологической помощи и взаимопомощи, снятие эмоционального напряжения;

8) изучение индивидуально-психологических особенностей работников, углубление их понимания себя и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

К специальным задачам экстремально-психологической подготовки руководителей можно отнести умения достигать следующего:

1) психологического превосходства над преступниками (склонять преступников к отказу от сопротивления и добровольной сдаче);

2) успеха при ведении переговорного процесса и освобождении заложников;

3) разрядки напряженности и стабилизации обстановки при проведении массовых мероприятий (демонстраций, митингов, забастовок, пикетов и т. п.).

*К основным принципам профессионально-психологической подготовки следует отнести:*

1. Научную обоснованность, профессионализм (конкретные психологические факты, методики).

2. Реалистичность (связь с конкретной экстремальной ситуацией, с другими видами подготовки, приближая условия подготовки к реальным, наглядность, моделирование).

3. Активный характер (активные формы подготовки, ориентация на решение психологических проблем рабочей деятельности, формирование навыков саморегуляции психологического воздействия, оптимизация межличностного взаимодействия в группе).

4. Гибкость и адаптивность (к широкому кругу чрезвычайных обстоятельств, к конкретным экстремальным ситуациям и видам деятельности, к индивидуально-личностным особенностям).

*На условия результативности профессионально-психологической подготовки влияет:*



1. Получение объективной информации о чрезвычайной обстановке, особых условиях.
2. Оперативное дифференцированное и индивидуализированное стимулирование сотрудников на всех этапах подготовки.
3. Характер выполняемых задач, время пребывания в особых условиях.
4. Заблаговременное распределение обязанностей и определение руководителей.
5. Материально-техническое обеспечение предстоящей деятельности в особых условиях.

В результате экстремальной профессионально-психологической подготовки у сотрудников органов внутренних дел формируется экстремальная профессионально-психологическая компетентность.

Экстремально-психологическая компетентность руководителя – это комплексная система его внутреннего потенциала, включающая в себя духовные, социально-психологические, содержательные и ресурсные компоненты его профессиональной деятельности. Однако если сердцевинной (приоритетной по значимости) экстремально-психологической компетентности руководителей органов и подразделений полиции является его духовность, то неотъемлемой (базисной) его частью является экстремально-психологическая подготовленность к предстоящей деятельности.

*Компетентность* нами рассматривается как способность руководителя эффективно осуществлять профессиональную деятельность в различных по степени напряженности условиях. Структура *управленческой компетентности* руководителей, как правило, предстает как система их внутренних ресурсов, необходимых для организации эффективного руководства подчиненным подразделением (доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей).

*Экстремально-психологическую* компетентность руководителя можно определить как комплекс его внутренних ресурсов, включающий в себя духовные, социально-психологические и психофизиологические составляющие, когнитивные и технологические (содержательно-деятельностные) средства.

Уровень экстремально-психологической компетентности многих руководителей складывается на основе их способностей, практического опыта, интуиции и базируется преимущественно на технологической составляющей их психологического потенциала, т. е. связан со знаниями, умениями, навыками и привычками. Однако развитие высокого уровня экстремально-психологической компе-

тентности руководителей предполагает вовлечение в этот процесс всей личности специалиста, на всех уровнях ее функционирования, а не только на операциональном. С этой точки зрения личностно ориентированное обучение, собственная активность субъекта управления, направленная на развитие аутопсихологической компетентности при адекватном построении системы психологического обеспечения способны компенсировать недостатки профессионального становления руководителей.

*Аутопсихологическая компетентность* – способность и готовность руководителя к целенаправленной работе над собой с целью коррекции личностных черт и поведения.

*Содержательная составляющая* экстремально-психологической компетентности руководителя предполагает его адекватную ориентацию в целях и задачах, их приоритетности и соподчиненности как в управленческой, так и в предметной области деятельности. В экстремальных условиях руководитель должен чутко реагировать на любое, даже незначительное, изменение в обстановке, поведении, состояниях организованных групп и отдельных преступников, а также подчиненного ему личного состава. С учетом этих изменений руководитель обязан корректировать цели, задачи профессиональной деятельности, формы, способы их достижения и исполнения. Он должен своевременно вносить коррективы в свою управленческую деятельность в условия взаимодействия с подчиненными, в формы своего реагирования (от делегирования подчиненным своих полномочий до лишения их полномочий, самостоятельности принятия решений, свободы, а в исключительных случаях – даже самой жизни).

Следует заметить, что в подавляющем большинстве случаев для эффективного управления в экстремальных условиях опытный руководитель использует различные процессы взаимодействия с подчиненными (взаимосогласованные, взаимодополняющие, координирующие действия, содействия – улучшающие другие действия), а не психологические воздействия<sup>1</sup>, которые преимущественно представляют собой деятельность, преодолевающую чужое сопротивление и навязывающую свои условия поведения другим людям, т. е. являются особым вариантом противодействия. Представляется, что психологическое воздействие,

---

<sup>1</sup> В научной литературе о психологическом воздействии – как об «остром», «жестком» средстве, состоящем в преднамеренном вмешательстве во внутренний мир человека, комбинирующем убеждение, внушение, правомерное принуждение и другие методы (Столяренко А.М.).

даже в особых условиях, эффективно лишь в отдельных, не требующих промедления случаях. Облекая принятое решение в форму приказа, руководитель учитывает в нем не только свою волю, но и волю своих подчиненных, что способствует скорейшему и качественному выполнению поставленной задачи. Вместе с тем определенный уровень психологического воздействия имеется в каждом правовом акте, тем более в директивном – приказе, что не умаляет его коллективной ценности и ожиданий, но в то же время подчеркивает его государственную значимость и необходимость в создавшихся условиях.

Руководитель должен знать и понимать стратегические и тактические цели, стоящие перед ним и его подчиненными, быть готовым к трансформации тактических целей и задач в соответствии с изменяющимися условиями, возможностями подчиненных подразделений и отдельных сотрудников, уметь разъяснить подчиненным их цели, задачи, возможные пути их решения; прогнозировать развитие событий, видеть перспективы своей управленческой деятельности, учитывать влияние противодействующих сил, неподвижных или маловероятных факторов и обстоятельств.

Поэтому в содержательную составляющую экстремально-психологической компетентности руководителя включаются не только принятие и преобразование поставленных извне целей, но и самостоятельное, творческое формулирование, постановка, конкретизация и достижение (личное обеспечение выполнения или контроль за достижением) целей.

Особенности влияния особых условий на психическую деятельность и действия однозначно не зависят только от их характера и физических характеристик (величины, яркости, громкости и пр.) того или иного фактора. Решающее значение имеют психологические особенности данного сотрудника, личностный смысл, который имеет для него тот или иной фактор, уровень его экстремально-психологической подготовленности.

*Практика и исследования показывают, что на недостаточно в профессиональном и психологическом плане подготовленного сотрудника особые условия влияют отрицательно, вызывая описанные выше реакции. В недостаточно подготовленных профессиональных группах, отрядах, подразделениях нередко возникают пессимистические настроения, слухи, недовольства, ослабление дисциплины, нарушения уставных и служебных норм поведения, склонность к неумеренному употреблению спиртного, конфликты, паника и пр.*

Напротив, на профессионально и психологически подготовленного к решению задач в экстремальных условиях сотрудника (групп, отрядов, подразделений) экстремальные факторы не только не оказывают негативного влияния, но и могут улучшать качество профессиональных действий. Для подготовленного сотрудника ОВД, его психической деятельности в особых условиях характерны: обостренное чувство долга, ответственности и решимости, соединенное с желанием безусловно и качественно решать стоящие задачи; самомотивированность, проявление всех сил и возможностей в ходе решения задач; возбуждение «в пределах полезности», повышенная энергичность и активность, настойчивость и упорство в достижении целей; деятельностный максимализм, выраженный в стремлении добиться результата, самого высокого и безусловного; повышенная бдительность, внимательность, наблюдательность, оперативность мышления; собранность и готовность к неожиданностям; быстрые реакции на изменение обстановки и возникновение опасности.

При подготовке сотрудников к выполнению служебных задач в особых условиях следует различать экстремальность *объективно существующую* и *субъективно воспринимаемую*. Условия с одними и теми же обстановочными особенностями психологически изменяются, если повышается его профессионально-психологическая подготовленность к надежным и умелым действиям в них.

Из-за того, что сотрудники обладают разной подготовленностью, одна и та же обстановка воспринимается ими по-разному: одним – как нормальная, другим – как сложная, но приемлемая для действий, третьим – как интересная, увлекательная и вызывающая азарт, четвертым – как безысходная. Словом, восприятие экстремальных условий и ситуаций всегда лично опосредованно. А результативность профессиональной деятельности самым тесным образом связана с уровнем развития психологических качеств и степенью профессиональной подготовленности каждого сотрудника. Смелость, мужество, устойчивость к воздействию опасности, уверенные и успешные действия – это проявление социально, нравственно и профессионально зрелой личности, способной «держать удар», не пасующей перед трудностями, знающей их, хорошо обученной для их преодоления и упорно добивающейся поставленной цели. К успешным действиям в особых условиях готовит сотрудника вся система, профессионально-психологической и экстремально-психологической подготовки. Успешность проявления знаний, умений и навыков в особых условиях зависит от наличия способности быстро регулировать актуальные психические состояния (от состо-

яния непричастности к ситуации до состояния повышенной и полной «включенности» в ситуацию).

Экстремально-психологическая подготовленность – особая психологическая подготовленность сотрудника к успешным действиям и обеспечению личной безопасности в экстремальных ситуациях, специфичных для правоохранительной деятельности. Она включает: общую экстремально-психологическую подготовленность и специальную экстремально-психологическую подготовленность.

*Методы экстремально-управленческой подготовки руководителей ОВД.*

Эффективной формой подготовки руководителей к решению задач управления силами и средствами ОВД в экстремальных ситуациях или особых условиях является применение так называемых активных методов обучения – командно-штабных учений (КШУ) или штабных тренировок. Все участники таких занятий действуют в рамках единого замысла и выступают элементами определенной игровой модели: органа внутренних дел, оперативного штаба, комиссии по чрезвычайным ситуациям, временной целевой структуры и др.

В процессе занятия они вступают в определенные взаимоотношения с учетом целевой установки моделируемой социальной системы и ситуации (оперативной обстановки), в которой им приходится действовать, а также установленных правил и ограничений. Игровая модель разрабатывается таким образом, чтобы максимально приблизиться к реальной действительности. Это достигается содержанием отрабатываемых вопросов, материалами, на основании которых она подготовлена, а также процедурой игрового процесса. Рекомендуется, в частности, содержание отрабатываемых вопросов и исходные материалы для их решения, а также основное задание, содержащее общую характеристику обстановки и перечень основных задач, подлежащих выполнению и обеспечивающих готовность обучаемых к занятию, разрабатывать исходя из их должностного и образовательного уровня.

В результате подготовки к действиям в особых условиях у сотрудников формируется профессионально-экстремальная готовность. Готовность действовать решительно и смело в различных экстремальных ситуациях достигается за счет: воспроизведения неожиданного возникновения сложных условий, требующих немедленного реагирования; внесения элементов внезапности, новизны, изменчивости в учебные упражнения; создания ситуаций, когда нет времени на сборы, но нужны действия; требования действовать скрыто, тихо, не обнаруживая себя; поддержания высокого темпа

деятельности на протяжении всего занятия; действия в «рваном ритме».

Находчивость и привычка к новому, неожиданному достигается за счет: изменения условий выполнения профессиональных действий в ситуации неясности, запутанности; внезапных выездов и тревоги; создания трудностей, делающих невозможным применение привычных способов решения задач; постановки необычных задач и их комбинирования; самостоятельного определения и принятия решений.

В процессе формирования навыков регуляции, благоприятных для работы в особых условиях, психических состояний сотрудникам требуется овладеть различными приемами релаксации, внимания, профессионального восприятия, психологической саморегуляции, нацеленной на успешность деятельности.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Выделите признаки профессиональной, управленческой, аутопсихологической и экстремально-психологической компетентности руководителей.

2. В чем особенности содержательного аспекта экстремально-психологической компетентности руководителей?

3. В каком соотношении у руководителей различных уровней управления представлены управленческие и предметные аспекты их деятельности?

4. В чем особенности ресурсного аспекта экстремально-психологической компетентности руководителей?

5. В чем особенности социально-психологического аспекта экстремально-психологической компетентности руководителей?

6. В чем особенности духовного аспекта экстремально-психологической компетентности руководителей?

### **4.3. Экстремально-психологическая подготовка и подготовленность руководителей и функциональных групп экстремального профиля**

Важно выделить перечень основных, наиболее типичных компонентов реакции, присутствующих у сотрудников в экстремальных условиях, в частности, после применения ими оружия:

- отрицание стресса;
- воспоминание об инциденте;
- боязнь юридических последствий;
- присутствие чувства, что исключен из общества, жизнь которого регламентирована законом;
- боязнь возмездия со стороны друзей, семьи убитого;
- нарушение сна, возможно, с кошмарными сновидениями;
- подспудный страх – вдруг это случится опять;
- чувство изолированности от остальных людей, в том числе и от коллег;
- ощущение, что с ним обращаются как с человеком, подозреваемым в убийстве;
- потеря интереса к работе и мысли об оставлении службы, связанной со строгим исполнением закона;
- разнообразные импульсивные эмоциональные реакции, включающие вину, отчужденность, злость, восторг, смущение, депрессию и т. п.

Сотрудник полиции, применявший оружие на поражение, подвергается неприятной процедуре административного или судебного расследования (служебной проверке), что усугубляет его стрессовое состояние. Вторым «ранением» может стать безучастное отношение к нему руководителей подразделений в этот период, именно из-за этого многие работники решают уйти из ОВД досрочно.

Исследования психологов органов внутренних дел показали, что применение данных рекомендаций снижает вероятность возникновения психологических проблем, формирования посттравматических стрессовых состояний и расстройств. Необходимо помнить, что наибольший эффект будет достигнут, если они будут использованы не в качестве жесткой конструкции, а в динамичной, подходящей для каждого конкретного случая, манере.

В отечественной психологии личность рассматривается как системная характеристика человека, которая приобретает им в предметной деятельности, а также при взаимодействии и общении

с другими людьми. Различные проявления личности, с одной стороны, обусловлены ее внутренней структурой, а, с другой, определяются внешними условиями ее жизнедеятельности – факторами среды.

Для того чтобы профессиональная деятельность осуществлялась наиболее эффективно, необходимо определенное соответствие структуры личности сотрудника психологической структуре его профессии.

Чтобы специалист успешно справлялся со своей работой, он должен обладать профессионально важными качествами, основу которых составляют профессиональные способности, т. е. индивидуально-психологические свойства личности, которые делают человека пригодным к определенной профессиональной деятельности.

Профессионально-служебная деятельность в органах внутренних дел предполагает наличие у сотрудников способностей эффективно действовать в экстремальных ситуациях. В свою очередь, поведение в экстремальной ситуации определяется уровнем профессиональной, физической и психологической готовности сотрудника, характером его мотивации, его субъективным пониманием ситуации и оценкой степени ее экстремальности.

Как отмечают многие исследователи, существует прямая связь между сложностью решаемых специалистом профессиональных задач, его степенью свободы, с одной стороны, и психическим здоровьем, уверенностью в себе, гибкостью интеллекта, моральным сознанием, социальной компетентностью, внутренним контролем, мотивацией и творческим подходом к делу, с другой стороны<sup>1</sup>. Поведение человека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком экстремальных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Влияние личностных качеств особенно сильно отражается на осуществлении выбора из нескольких альтернатив в экстремальных ситуациях. Особенно сказывается на выборе такое качество личности, как склонность к риску.

---

<sup>1</sup> Смирнов В. Н., Петухов Е. В. Психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012; Вахнина В. В. Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников: учеб.-метод. пособие / В. В. Вахнина. М., 2011; Вахнина В. В. Психологические особенности кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников ОВД в рамках системно-ситуативного подхода // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 3 (58); Вахнина В. В. Психология преодоления кризиса в переговорной деятельности в практике органов внутренних дел: монография. М., 2014.



*«Дебрифинг стресса критических инцидентов» как специализированный метод предупреждения посттравматических расстройств.*

Как показывают наши исследования по изучению влияния боевого опыта на психическую деятельность сотрудников органов внутренних дел и последующую их адаптацию, психической травме подвержены сотрудники, испытавшие воздействие сверхсильных психогенных факторов либо находившиеся в ситуации «критического инцидента».

Это означает, что сотрудники подвергаются не только физической угрозе (здоровью, жизни), но и значительному риску возникновения особой группы нервно-психических расстройств, известных как посттравматические стрессовые нарушения. По данным зарубежных авторов, эти расстройства наиболее характерны для представителей «опасных профессий» (полицейские, спасатели, пожарные, военнослужащие – участники боевых действий) и нередко являются непосредственной причиной срывов профессиональной деятельности, преждевременного увольнения, межличностных конфликтов, нарушений дисциплины, злоупотребления алкоголем, других негативных явлений (Williams T.,1987; Raphael B. & Wilson J.P. et al.,1993).

Многие исследователи, работающие в области психической травмы, исходят из взгляда на постстрессовые состояния как на «нормальные реакции на экстремальные ситуации». Это означает, во-первых, их временный, потенциально обратимый характер и, во-вторых, возможность укрепления защитных механизмов личности, пережившей травму, в результате активного «психологического вмешательства». Для предотвращения негативных психологических последствий психической травматизации разрабатываются программы «управления стрессом», основанные на представлении, что неконтролируемый (неуправляемый) стресс носит деструктивный характер как для личности, так и для организации (группы).

В наиболее полном и структурированном виде процесс работы с последствиями коллективной психической травмы отражает метод «дебрифинга стресса критического инцидента», разработанный американским психологом Дж. Митчелом в 1983 году.

Психологический дебрифинг проводится с группами людей, совместно испытавших стрессовые или трагические события. Его цель – минимизировать нежелательные психологические последствия и предупредить развитие синдрома посттравматических стрессовых расстройств. По своей природе дебрифинг представляет собой *не терапевтический, а психолого-педагогический метод* и про-

водится «по горячим следам» конкретного события в форме групповой дискуссии под руководством подготовленного профессионала. Подчеркивается, что дебрифинги не заменяют собой собственно лечения, которое бывает необходимо в некоторых случаях; их цель – минимизировать нежелательные психологические последствия и предупредить развитие синдрома посттравматических стрессовых расстройств. Эта цель достигается путем «вентиляции» впечатлений и эмоций; когнитивной организации опыта; уменьшения тревоги и напряженности; понимания универсального характера индивидуальных реакций, достигаемого в процессе интенсивного «обмена» чувствами; мобилизации ресурсов для социальной поддержки, усиления групповой солидарности и сплоченности; подготовки участников к правильному восприятию своего последующего состояния и использованию различных стратегий психологической помощи.

Процесс дебрифинга обычно состоит из трех основных частей: «вентиляции» чувств в группе и оценки стресса ведущими; подробного обсуждения «симптоматики» и психологической поддержки; мобилизации ресурсов, предоставления информации и планирования дальнейшей помощи. Выделяют от 5 до 7 обязательных фаз, через которые проходит группа.

*К профессиональным экстремально-психологическим знаниям, умениям и навыкам* обеспечения устойчивости профессиональной направленности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях следует отнести:

- знание методов и приемов противодействия негативному информационно-психологическому воздействию и их адекватного выбора;

- умение выявлять, распознавать признаки негативного информационно-психологического воздействия;

- навыки мобилизации ресурсов личности для противодействия негативному информационно-психологическому воздействию;

- навыки осуществления непосредственного противодействия негативному информационно-психологическому воздействию (выбора и использования психотехник противодействия в межличностной и массовой коммуникации);

- навыки рефлексивного самопознания и саморегуляции;

- навыки коллективного противодействия слухам и домыслам, дестабилизирующим и деморализующим морально-психологическое состояние сотрудников.

*Психологическими механизмами* формирования психологической устойчивости профессиональной направленности личности

сотрудника ОВД являются: интериоризация, социально-психологическая идентификация и целеполагание.

*Интериоризация*, проявляясь первой среди психологических механизмов, способствует усвоению сотрудником социальной роли правоохранителя, переводу норм и ценностей коллективов и профессиональных групп во внутреннюю ценностно-смысловую социально-значимую структуру сознания сотрудников. В ходе интериоризации обогащается система общечеловеческих ценностей, норм, убеждений, создающая основу регуляции поведения сотрудника.

*Механизм социально-психологической идентификации* включается в процессе осуществления сотрудником осознанного выбора норм взаимодействия с социальным окружением. Благодаря действию этого механизма происходит формирование идентификаций в многоуровневом, иерархически организованном пространстве сознания сотрудника (по принципу «свой – чужой»), определяющих характер межличностного взаимодействия, а при выявлении попыток манипуляции осуществляется принятие решения на применение определенной стратегии противодействия.

Третьим механизмом формирования психологической устойчивости профессиональной направленности личности сотрудника выступает *целеполагание*, представляющее собой процесс выработки основных и ситуативных целей профессиональной деятельности, а также стратегий их достижения в процессе взаимодействия с коллегами и другими людьми. Действие этого механизма способствует формированию стиля межличностного взаимодействия сотрудников с криминальными элементами и является доминирующим в их поведении при выборе стратегии противодействия манипуляции.

В целях обеспечения психологической устойчивости профессиональной направленности сотрудников ОВД в экстремальных условиях могут использоваться *различные формы психологического обеспечения*: индивидуальное и групповое психологическое консультирование, профессиональная экстремально-психологическая подготовка, оказание психологической помощи.

Развитие у руководителей и сотрудников *антиманипулятивных навыков и стратегий противодействия* негативному информационно-психологическому воздействию может проводиться посредством риторических техник уточнения, перефразирования, парафраз, игнорирования, контент-анализа печатной продукции и видеосюжетов, информационного диалога, перехвата инициативы, осознания личностных качеств, психологических техник концентрации, мобилизации, саморегуляции, мнимого согласия и измене-

ния перспективы, а также в ходе информационно-психологических игр, в процессе которых могут моделироваться социально-психологические ситуации, возникающие в межличностной и массовой коммуникации под влиянием манипуляции.

При выборе стратегии поведения в экстремальных условиях сотрудникам *следует выявлять*: цель коммуникативного взаимодействия, степень жесткости коммуникативной позиции и модальность отношения к оппоненту.

Проявление этих параметров в общении заключается в выборе и реализации *одной из четырех основных стратегий противодействия манипулятивной стратегии*: вскрытия и легализации намерений манипулятора, пассивного, активного противодействия, комбинированного противодействия. Реализация сотрудником выбранной стратегии поведения определяется соотношением ситуационных и личностных факторов.

*Ситуационными факторами* являются прогноз сотрудником успешности применения данной стратегии; соотнесение своего статуса и оппонента; острота и напряженность ситуации; значимость решаемой проблемы, стратегия, которую реализует оппонент; зависимость сотрудника от своего оппонента по служебным и неслужебным вопросам.

*К личностным факторам*, от которых зависит выбор стратегии поведения, относятся: мотивы участников ситуации, преобладающий тип отношения к окружающим, уровень когнитивной сложности личности, морально-нравственные нормы сотрудника.

Противодействие негативному информационно-психологическому воздействию в массовой коммуникации обеспечивают: избирательность в выборе сотрудниками используемых источников, каналов и средств информации, освещающих обстановку в мире, стране и в органах внутренних дел; осведомленность о современных технологиях оказания негативного воздействия на сознание человека; готовность противодействовать слухам, домыслам и непроверенным сведениям в коллективе. К эффективным психологическим стратегиям противодействия негативному информационно-психологическому воздействию *в массовой коммуникации* относятся стратегии: обязательного контроля; информационной избирательности и ограничений; открытого обсуждения; дискредитации.

Определяющими психологическими стратегиями противодействия негативному информационно-психологическому воздействию *в межличностной коммуникации* являются: стратегия сотрудничества; активного открытого противодействия; скрытого поэтапного противодействия; комбинированного противодействия

(внезапного перехвата инициативы). На уровне коллектива свою эффективность доказала стратегия группового противодействия негативному воздействию манипуляции.

Эффективному противодействию *манипуляции в межличностном взаимодействии* способствуют: психологическая готовность к восприятию попыток манипуляции в общении; включенность в процесс коммуникации навыков своевременного выявления психологических признаков манипуляции, определение истинных намерений манипулятора; осознанность выбора стратегии и приемов противодействия, нейтрализация последствий манипуляции; способность сохранять психоэмоциональную адекватность и уверенность в себе в ходе взаимодействия; владеть инициативой в общении.

Таким образом, адекватно выбранный стиль руководства в экстремальных условиях, умелое построение взаимоотношений с подчиненными, опережающее прогнозирование развития обстановки, коммуникативная компетентность, психологическая готовность к восприятию попыток манипуляции, знание приемов, методов противодействия манипуляции, овладение успешной противоманипулятивной стратегией в сочетании с упреждающим информированием сотрудников о формах и технологиях, используемых криминальными элементами, позволяет повысить эффективность мер по нейтрализации негативных информационных воздействий, а также по ликвидации последствий психологических комбинаций, применяемых преступниками, а в целом осуществлять успешное руководство личным составом в экстремальных условиях деятельности.

Важно отметить, что оптимизация организации психологической работы в местах временной дислокации предполагает сочетание упомянутых выше вариантов взаимодействия психолога с личным составом и должна определяться исходя из психологических особенностей обеспечиваемой профессиональной деятельности.

Для успешного проведения мероприятий психологической работы в местах временной дислокации необходимо реализовать комплекс мероприятий по психологическому отбору и обучению как личного состава, так и специалистов-психологов.

Сотрудники, направляемые в состав временной группировки должны соответствовать требованиям, предъявляемым со стороны различных служб: собственной безопасности, медицинской и. т. д.

Необходимо учитывать, что выполнение служебных задач в местах временной дислокации сопряжено с определенными трудностями, оказывающими влияние на психическое состояние сотрудников. При этом наиболее значимыми факторами являются:

отрыв от привычного профессионального окружения, семьи и близких; необходимость в психологической адаптации и в установлении новых вертикальных и горизонтальных взаимоотношений в служебном коллективе; изменение временных параметров работы, сложность переключения на другие виды деятельности, недостаток личного времени и слабая организация досуга; изменения в задачах и приоритетах служебной деятельности; низкая устойчивость к стресс-факторам, характерным для новой профессиональной деятельности и бытовых условий.

Практика показывает, что установка ведомственных приказов о направлении в командировку лучших сотрудников, идеально удовлетворяющих всем требованиям, к сожалению, на практике не всегда выполнима. Во-первых, по причине нежелания руководителей «лишаться» подготовленных сотрудников, создавать риски снижения эффективности деятельности подразделения. Во-вторых, особенно при направлении сотрудников в особые условия деятельности, необходима периодическая смена сотрудников; в данном случае необходимо направлять всех сотрудников в порядке очереди, без учета их личных и деловых качеств.

В процессе профессиональной подготовки сотрудников психолог может предложить методы, повышающие эффективность формирования профессиональных компетенций, способствовать решению вопросов повышения психологической готовности и психической устойчивости сотрудников в стрессогенных ситуациях профессиональной деятельности, планировать перспективу и адекватно определять приоритеты и конкретные методы психологической работы.

Важным компонентом успешной психологической работы является осуществление психологического сопровождения сотрудников ОВД. В частности, при психологическом сопровождении личного состава в экстремальных условиях психологом решаются следующие задачи: выявление фактов, негативно влияющих на психическое состояние сотрудников и боеготовность подразделений; динамический контроль психического состояния личного состава; оказание экстренной (неотложной) психологической помощи; оказание психологической поддержки; проведение психокоррекционной работы; участие в принятии решений по откомандированию (эвакуации) сотрудников с учетом психологических показаний; взаимодействие с медицинской службой по вопросам оказания специализированной (медико-психологической) помощи пострадавшим с нервно-психическими нарушениями; разрешение конфликтных ситуаций; ситуационное обучение навыкам бесконфликтного

общения с различными категориями мирного населения (включая вынужденных переселенцев).

По мнению Р. Д. Санжаевой, психологическая готовность человека к экстремальной деятельности является сложным динамическим образованием, результатом сбалансированности аффективного состояния, когнитивных образований, убеждений и поведенческих актов (навыков, устойчивых реакций) и психологических характеристик личности. «Структура психологической готовности представляет собой функциональное многоуровневое образование, включающее мотивационный, ориентационный, операционный, оценочный, регулятивный компоненты, которые трансформируются в зависимости от уровней готовности, особенностей деятельности и др.»<sup>1</sup>.

В рамках теории психологической подготовки принято различать следующие понятия, описывающие разные уровни психологической готовности к деятельности:

1) психологическая подготовленность – это уровень развития комплекса психологических свойств и особенностей субъекта деятельности, от которых зависит совершенное и надежное выполнение деятельности в экстремальных условиях реализации приобретенного навыка;

2) психологическая готовность – это интегральная характеристика, объединяющая все уровни психо-физиологического состояния субъекта (психологический, психомоторный, вегетативный) в определенный момент времени, способствующая или препятствующая полной реализации всех его возможностей в конкретной экстремальной ситуации;

3) психическая готовность – это кратковременное, динамическое состояние оптимального реагирования, предшествующее выполнению экстремальной деятельности.

Наибольшее влияние на состояние готовности оказывают мотивация и психомоторный контроль<sup>2</sup>. Состояние готовности к экстремальной деятельности сопровождается функциональными состояниями (эмоциональным возбуждением, напряжением, стрессом), которые могут как повышать, так и понижать мобилизационные возможности человека, а также приводить (при длительном воздействии психогенных факторов) к психическим и соматическим изменениям.

---

<sup>1</sup> Санжаева Р. Д. Психологические механизмы формирования готовности человека к деятельности: дисс. ... д-ра психол. наук. Новосибирск, 1997. С. 286.

<sup>2</sup> Психология деятельности в экстремальных условиях: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. А. Н. Блеера. М.: Академия, 2008.

Воздействие экстремальной ситуации может проявляться в различных формах поведения. Так, к первой форме поведения можем отнести проявление импульсивности и несвоевременности действий, выражающееся в утрате ранее выработанных навыков, в неиспользовании прошлого опыта, в торопливости и в сумбурности поведения. Замедленность действий вплоть до психического ступора (оцепенения) можно отнести ко второй форме поведения. Третья форма поведения может характеризоваться целесообразной активностью, четким восприятием и осмысливанием появившихся осложнений, правильной их оценкой, повышением самоконтроля.

Одним из эффективных методов экстремальной подготовки является имитация экстремальных ситуаций: словесное описание обстановки с образным представлением ее обучающимися; фактическое создание экстремальных ситуаций с использованием специальных приемов и средств; психологическая имитация отдельных факторов экстремальных трудностей и др.

В органах внутренних дел все опасные ситуации по степени экстремальности делятся на три типа:

- 1) критические (тревога с охраняемого объекта и др.);
- 2) экстремальные инциденты повседневной правоохранительной деятельности с высокими нагрузками и риском для жизни (личный сыск, задержание преступника, отражение и пресечение нападения, массовых беспорядков и др.);
- 3) чрезвычайные ситуации, связанные с деятельностью всех подразделений МВД России в особых условиях (в условиях стихийного бедствия, катастрофы или ведения военных действий). Они включают обеспечение правопорядка, законности, охрану важнейших объектов, пресечение преступлений и мародерства, оперативное проведение расследований, задержание преступников (т.к. возможны побег из мест лишения свободы в связи с их разрушением), участие в оказании помощи населению, органам власти, МЧС России и др.<sup>1</sup>.

Общим для особых, экстремальных и сверхэкстремальных условий деятельности является процесс действия экстремальных факторов на субъект этой деятельности. Особыми являются условия деятельности, сопряженные с эпизодическим действием экстремальных факторов небольшой мощности или высокой осознанной вероятностью их появления, при этом мобилизуются резервные возможности компенсаторного типа, негативные функциональные состояния выражены умеренно и ликвидируются после отдыха. Экстремаль-

---

<sup>1</sup> Рыбников В. Ю. Психологическое прогнозирование надежности деятельности специалистов экстремального профиля: дисс. ... д-ра психол. наук. СПб., 2000.



ные условия деятельности характеризуются потенциальным или постоянным действием интенсивных экстремальных факторов, когда резервные возможности организма не предотвращают возникновение выраженных негативных функциональных состояний, требующих восстановительных мероприятий. Сверхэкстремальные условия деятельности отличаются реальным постоянным действием экстремальных факторов высокой интенсивности, подключением резервных возможностей организма, крайней степенью выраженности функциональных состояний, требующих комплексной реабилитации<sup>1</sup>.

Основными факторами развивающего влияния экстремальной ситуации являются: углубление самопознания и расширение границ видения и осмысления субъективной картины мира, совершенствование поведенческих стратегий, повышение уровня социальной зрелости и адаптации личности, актуализация способности к выходу за пределы своих возможностей.

К понятию экстремальных ситуаций относят и используют как синонимы следующие ситуации:

1) травматическая ситуация. При использовании данного понятия акцентируется тема негативных психологических последствий, вызванных экстремальными ситуациями;

2) чрезвычайная ситуация – обстоятельства, возникающие в результате природных стихийных бедствий, аварий и катастроф;

3) ситуация риска (предельного риска, аварийная) – термин встречается в работах, посвященных производственной безопасности;

4) кризисная ситуация, критическая ситуация – выделяются психологами как характеристика особых классов ситуаций, к которым прежде всего относят ситуации стресса, фрустрации, конфликта или кризиса.

В работе А. А. Осиповой, Л. К. Чаусовой и др. кризисными называются ситуации, «связанные со стихийными бедствиями, техногенными катастрофами, межнациональными конфликтами, терактами, боевыми действиями<sup>2</sup>; 5) трудная (сложная) ситуация. По мнению Б. Шведина, трудная ситуация – это «взаимодействие личности со сложной обстановкой в процессе деятельности»<sup>3</sup>. Анализ научных

---

<sup>1</sup> Стрельникова Ю. Ю. Структурно-динамическая модель личностных изменений специалистов профессий экстремального профиля: дисс. ... д-ра психол. наук. СПб., 2016.

<sup>2</sup> Осипова А. А., Чаусова Л. К., Мясникова М. Н., Гейденрих Л. А., Солтовец А. Н. Организация диагностической и психокоррекционной работы с детьми, оказавшимися в кризисных ситуациях: методические рекомендации. Ростов н/Д., 2001. С. 5.

<sup>3</sup> Анцупов А. Я. Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2008. С. 178; Вахнина В. В. Коммуникативные аспекты интуиции в структуре саморегуляции профессиональной деятельности инспекторов ДПС // Психопедагогика

источников позволяет определить трудную ситуацию жизнедеятельности как характеризующуюся разбалансированностью системы «задача – личные возможности и мотивы – условия среды», вызывающую психическую напряженность у человека. Степень расогласования определяет уровень трудности ситуации<sup>1</sup>;

Результаты анкетирования психологов, имеющих опыт профессиональной деятельности в местах временной дислокации, выделяют характерные трудности профессиональной деятельности: непонимание или нежелание со стороны руководителя подразделения принимать как значимые задачи психологической работы и, как следствие, попытки использовать психолога в другой роли; неуверенность непосредственного руководителя (заместителя по работе с личным составом) в способности психолога успешно справиться со всем спектром стоящих перед ним задач и, как следствие, чрезмерный контроль и, иногда, непрофессиональное вмешательство в мероприятия психологической работы; непонимание психологом особенностей профессиональной деятельности курируемого подразделения и, как следствие, его отторжение большинством представителей подразделения, деятельность которого он обеспечивает; недостаточное владение технологиями психологической работы и неспособность самостоятельно выполнять отдельные функции и, как следствие, либо избегание выполнять свои профессиональные обязанности, замещая их другой (не связанной с психологической работой) деятельностью, либо неоправданное акцентирование внимания на одних профессиональных функциях в противовес другим; дефицит времени на проведение мероприятий психологической работы.

Для преодоления этих негативных явлений в деятельности психолога отделами организации психологической работы территориальных органов и образовательных организаций МВД России необходимо проводить следующие мероприятия: обучение руководителей важнейшим аспектам организации психологической работы; организация системы взаимодействия специалистов психологической работы при решении задач психологического обеспечения в местах временной дислокации; повышение квалификации и переподготовка психологов, направленных на овладение современными психотехнологиями; обеспечение психолога подразделения соответствующими

---

в правоохранительных органах / Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 2 (77). С. 158–165.; *Вахнина В. В.* Требования профессиональной деятельности в современных условиях к профессионально-важным качествам следователя / В. В. Вахнина // Вестник Московского Университета МВД России. 2019. № 7.

<sup>1</sup> *Наенко Н. И.* Психическая напряженность. М.: МГУ, 1976.

инструкциями, памятками, методиками, раскрывающими содержание профессиональной деятельности, а также необходимой психодиагностической и психокоррекционной аппаратурой; систематическое доведение передового опыта психологической работы в местах временной дислокации посредством ведомственных публикаций и непосредственных встреч с носителями этого опыта.

Для успешного выполнения стоящих перед психологом задач необходимо владеть методами психологической работы: наблюдение, интервью, консультация, психологический анализ документов, психологический анализ результатов деятельности, опрос, обследование, тестирование, социометрия, психологический тренинг.

Психологическая работа проводится специалистом в форме индивидуальных и групповых психологических мероприятий.

Важно выделить основные методы, применяемые психологом подразделения в местах временной дислокации. Всю совокупность методов психологической работы можно классифицировать по ряду оснований.

По количеству сотрудников, с которыми непосредственно работает психолог: методы психологического анализа документов, методы психологического анализа деятельности, методы статистической обработки данных, методы психологической интерпретации результатов исследований; методы групповой работы – наблюдение, групповое консультирование, опрос, тестирование, социометрия, психологический тренинг; методы индивидуальной работы – наблюдение, консультирование, опрос, тестирование, индивидуальная психокоррекция, в том числе с использованием аппаратуры.

Комплекс методов групповой работы, которые могут применяться в местах временной дислокации: наблюдение, социально-психологическая диагностика, дебрифинг стресса, различные варианты тренинга (саморегуляции, сенсомоторные, идеомоторные, когнитивные, эмоциональные, личностного роста и др.). Основными трудностями выступают дефицит времени на проведение мероприятий, большая загруженность личного состава выполнением профессиональных задач и, как следствие, невозможность обеспечить регулярное участие сотрудников.

Целесообразно участие психолога в инструктажах и проведение оценки психического состояния сотрудников перед выполнением задач профессиональной деятельности, что частично компенсирует недостаток времени для общения с сотрудниками, но не может заменить другие формы исследования и психологической коррекции.

*Психологическая реабилитация сотрудников, выполнявших служебные задачи в особых условиях. Организация психологической помощи сотрудникам ОВД после выполнения задач в особых условиях.*

Основная цель мероприятий психологической помощи сотрудникам, длительное время находившимся под воздействием экстремальных факторов, заключается в нормализации и поддержании оптимального уровня психического состояния в постэкстремальный период.

Психологами решаются следующие задачи: осуществляется психологическое обследование и выявляются сотрудники, находящиеся в трудном психическом состоянии, испытывающие проблемы с возвращением к обычным условиям профессиональной деятельности; выявляются сотрудники с признаками посттравматического стрессового расстройства и других негативных психологических последствий воздействия экстремальных факторов психогенного риска; осуществляется психологическая коррекция имеющихся нарушений с целью предупреждения возникновения более тяжелых психологических последствий; предотвращается возникновение «стресса возвращения», «синдрома демобилизации» и социально-психологической дезадаптации; формируется и поддерживается мотивация для продолжения службы в подразделении, в т. ч. для выполнения новых задач в экстремальных условиях; организуется социально-психологическая работа с семьями сотрудников.

Работа психолога с сотрудниками, членами их семей и служебными коллективами подразделений включает следующие основные направления: диагностика общего психологического состояния сотрудников, выполнявших служебные задачи в особых условиях; осуществление комплекса восстановительных мероприятий, направленных на снятие нервно-мышечного напряжения путем использования различных методов, средств и приемов, включая телесно-ориентированную психотерапию и физические упражнения; восстановление коммуникативных навыков сотрудников путем использования различных групповых и индивидуальных упражнений, проведения социально-психологических тренингов; проведение индивидуального психологического консультирования по актуальным личностным и семейным проблемам.

Руководители ОВД осуществляют организацию мероприятий по эффективной социально-психологической адаптации сотрудников ОВД к условиям повседневной службы.

Психологам по постоянному месту службы необходимо учитывать тот факт, что у сотрудников могут оставаться после командировки различного рода незавершенные переживания, которые ему не удалось разрешить в ходе командировки, а также накопившаяся усталость, снижение общего уровня активности и самочувствия, требующие более длительного времени для реадаптации, что требует от психолога и руководителя подразделения повышенного внимания и поддержки.

При проведении психологической коррекции в этот период используется широкий спектр психокоррекционных методов, среди которых наиболее часто применяются психологическое консультирование, психологическая саморегуляция, рациональная психотерапия, различные методы регуляции психологического состояния, а также социально-психологический и психологический тренинг.

Своевременное выявление сотрудников с признаками психической дезадаптации, находящихся в кризисном состоянии, а также дальнейшая коррекционная работа с ними являются приоритетными и наиболее сложными в практическом исполнении задачами службы психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

*Характерные признаки изменений психического состояния сотрудников и мероприятия по оказанию им психологической помощи.*

**Психическая демобилизация. Признаки:** утрата контроля над ситуацией, дезориентация в обстановке, растерянность; необычные для данного сотрудника характер речи, содержание высказываний, интонации, свидетельствующие о переживании страха; поспешные, хаотичные, некоординированные, ошибочные действия и поступки; замедленность или отсутствие необходимых действий и поступков; отсутствие волевых усилий, апатия, заторможенность, подавленность, сонливость; отсутствие самоконтроля, несдержанность, настроение, неадекватное ситуации; отказ от продолжения работы.

**Мероприятия:** временное освобождение от исполнения обязанностей; психологическая экспресс-коррекция состояния; наблюдение за состоянием, при необходимости – направление на консультацию к психиатру, невропатологу.

**Психологический шок (стрессовое состояние непосредственно после события). Признаки:** поведение, неадекватное обстановке, безучастное отношение к окружающему; замкнутость, молчаливость; заторможенность реакций, рассеянность; тревожность, беспокойный сон; «отсутствующий» вид, затрудненная «включаемость»; сужение внимания, интересов, контактов.

**Мероприятия:** временное освобождение от обязанностей службы; индивидуальная психологическая беседа, мануальная и телесная терапия; допуск к исполнению обязанностей службы – после индивидуального психологического контроля; направление на консультацию к психиатру, невропатологу.

**Аффективные реакции, конфликтность. Признаки:** напряженность, беспокойство, раздражительность; мелочные придирки ко всему; «взрывное» реагирование на замечания, претензии.

*Мероприятия:* временное освобождение от обязанностей службы; психологическая экспресс-коррекция состояния; психологическая регуляция релаксирующего типа; щадящий режим индивидуальной работы со стороны руководства; направление на консультацию к психиатру, невропатологу.

Чрезмерная «предстартовая» мобилизация. *Признаки:* необычные для данного сотрудника психоэмоциональная напряженность, возбуждение, разговорчивость, суетливость.

*Мероприятия:* индивидуальная психологическая регуляция и саморегуляция релаксирующего типа; наблюдение; допуск к работе – после индивидуального психологического контроля.

Острое психическое или физическое утомление. *Признаки:* ухудшение внимания, памяти, мышления; вялость или беспорядочная торопливость движений, ухудшение их точности и координированности, неуверенность походки; ослабление волевых усилий, решительности, настойчивости, активности; ухудшение самоконтроля, выдержки; жалобы на разбитость, общую слабость, невозможность надежно выполнять свои обязанности.

*Мероприятия:* временное освобождение от обязанностей службы; обеспечение условий для полноценного отдыха в течение не менее суток; телесно ориентированная и мануальная терапия; индивидуальный психологический контроль.

Переутомление. *Признаки:* усиление признаков острого утомления; беспричинные колебания настроения, раздражительность; скованность, напряженность, выраженная тревожность, беспокойство; безразличие к окружающему, угнетенность, отсутствие интереса к работе; расстройства сна (трудное засыпание и пробуждение, прерывистый, поверхностный, не приносящий облегчения сон, частые ситуационные сновидения, бессонница ночью, сонливость днем); покраснение (побледнение) кожных покровов, одышка, сердцебиение, потливость; снижение аппетита, тошнота; болезненные ощущения в области сердца, в мышцах, ломота в пояснице и суставах; головные боли, головокружение.

Комплекс реабилитационных, психокорректирующих мероприятий. Временное освобождение от обязанностей на службе; оказание первой психологической (при необходимости – доврачебной) помощи в соответствии с характером расстройств; психологическая поддержка, несуггестивная психотерапия; допуск к исполнению обязанностей повседневной службы – по заключению соответствующих специалистов.

Органы внутренних дел обязаны эффективно действовать как в обычных, так и в особых условиях (при массовых беспорядках,

экстремистской деятельности, преступлениях террористической направленности, стихийных бедствиях, эпидемиях, эпизоотиях, крупных производственных авариях и катастрофах и т. д.), вызывающих резкое осложнение оперативной обстановки и требующих специальных приемов и способов решения оперативно-служебных задач, существенного изменения содержания их деятельности, дополнительных организационных усилий и соответствующего ресурсного обеспечения.

Для того чтобы полнее представить содержание психологической работы органов внутренних дел в особых условиях, необходимо уточнить понятие «особые условия». Используя этот термин, надо иметь в виду как содержание, так и условия (обстоятельства, ситуации, правила, обстановка), в которых действуют органы внутренних дел. Особые условия вызываются событиями (явлениями) социального, природного, техногенного (технического) и биологического характера. Кроме того, в этом понятии отражаются главные отличительные особенности названных условий, т. е. то, что характерно для деятельности органов внутренних дел. К таким особенностям относятся: иная, объективного свойства реальность, вызывающая *необходимость решения новых задач и реализации специфических функций*; создание новых временных специальных структурных образований; привлечение дополнительных сил и средств; создание новой системы управления.

Соответственно психологическая работа с сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации в особых условиях включает осуществление отбора сотрудников к действиям в особых условиях, оценку их уровня подготовленности и готовности к предстоящей деятельности. Важным элементом психологической работы в особых условиях является проведение профессиональной экстремально-психологической подготовки и оказание своевременной психологической помощи сотрудникам и членам их семей в постэкстремальный период.

## **Вопросы для обсуждения**

1. В чем выражается психологическая функция управления руководителем подразделением в экстремальных условиях?
2. Что представляет собой оптимальная работоспособность и бдительность руководителя?
3. В чем заключается негативное информационно-психологическое воздействие на сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях и каковы его наиболее важные характеристики?

## Заключение

Авторы учебника постарались отразить современное состояние психологических исследований управления в одном из направлений государственного управления – управления деятельностью органов внутренних дел.

В данном учебнике рассматривается один из самых важных вопросов, от решения которого зависит само существование психологии управления как самостоятельной отрасли психологического знания, ее позиционирование в ряду близких по предмету исследований и состоявшихся дисциплин. Речь идет, прежде всего, об организационной психологии, организационном поведении, управлении персоналом. Наиболее тесные связи у психологии управления сложились с организационной психологией, и мы ограничимся их анализом. Они зародились с момента создания психологии управления в нашей стране, оставались и остаются близкими по духу. Иногда в научной литературе организационной психологии придается более общий статус, поскольку она изучает все психологические проблемы организации, в то время как психология управления ориентируется только на управление.

Психология управления изначально создавалась с ориентацией изучать психологические закономерности управленческой деятельности в целях ее совершенствования или модернизации. Наиболее продуктивным в прикладном отношении тип психолого-управленческого знания может быть получен, если деятельность организации выступит не в своем объективном виде, но с позиций тех задач, которые решает система управления (коллективный субъект управленческой деятельности).

Речь идет о «субъектно ориентированном подходе» к изучению психологических проблем управления в отличие от фактически «внесубъектного» похода «чистой» науки. Представляется, что именно на этом пути могут быть реализованы стратегии «социального конструирования», принципы активного познания и т. п., столь часто обсуждаемые в современных зарубежных и некоторых отечественных исследованиях. Именно этот подход реализован в данном учебнике.

Читатель с легкостью обнаружит, что в отличие от многих учебников и учебных пособий нам пришлось отказаться от ставшего традиционным понимания предмета психологии управления как психологического обеспечения реализации основных управленческих функций. Между тем именно с попыток психологического анализа этих функций начиналось становление психологии управ-



ления в нашей стране (А. И. Китов, 1979). Да и сегодня это направление поддерживается многими видными отечественными исследователями. Как и всякое, ставшее научным, направление, оно не оценивается нами по шкале «правильно–неправильно». Целесообразно оценить получаемый при этом тип знания по шкале эвристичности, т. е. степени прагматической значимости для использования в практике управленческой деятельности.

Отказ от понимания роли психологии управления как обеспечения основных управленческих функций вылился в отказ иного рода – переосмысление роли психологического знания в управлении (социальном и государственном), которая на протяжении последних десятилетий трактовалась как исключительно обеспечивающая. Представляется, что идеология обеспечения может быть доминирующей применительно к любой другой научной дисциплине, но только не в отношении человека, его психологии. Психология человека существует не для того, чтобы кого-то или что-то обеспечивать, хотя и эта ее задача не снимается, а в последнее время все более и более расширяется. Гуманистически-ценностное измерение психологии человека ставит вопрос как раз совершенно иным образом – очеловечения технократически ориентированных сфер человеческой жизнедеятельности. Именно в этом состоит цивилизационное предназначение психологической науки и тех ее направлений, которые изчают проблемы социального управления. Психологическое знание не может быть довеском на весах стихийно складывающихся социальных технологий управления, еще одной точкой приложения усилий в направлении бесконечного совершенствования изначально «внечеловечески» построенного механизма управления. Ограниченность этого пути осознают и представители других отраслей знания, что было отмечено во введении учебника и что лишней раз свидетельствует о необходимости междисциплинарного подхода к решению сложных социальных проблем.

Вместе с тем в сформулированном ценностно-смысловом подходе к психологии человека отражена, скорее, идеология управления. До ее практической реализации еще далеко... В прагматическом плане наибольший интерес представляет (и реально доминирует) ресурсно-ориентированный подход, в котором психологические характеристики сотрудников рассматриваются менеджментом как основные средства решения стоящих перед организацией задач, т. е. в виде психологических ресурсов (потенциала, капитала, активов). Статус ресурсов сегодня получают, прежде всего, психологические переменные, включенные в механизм регуляции поведения и деятельности человека. Среди них: интеллект, потребностно-мотива-

ционная сфера, направленность, установки, психические состояния, нравственно-психологические качества личности и морально-психологический климат коллектива. Управление этим специфическим видом ресурсов сегодня выступает как психологический менеджмент. Появление этого особого и в высшей степени сложного вида управления отражает общую тенденцию прогрессирующей дифференциации некогда единой теории менеджмента в соответствии с необходимостью более глубокого учета специфических особенностей конкретных сфер управленческого регулирования.

Как и психика в целом, психологические ресурсы выступают в функции регулирования вне- и внутриорганизационного поведения и профессиональной деятельности человека. В этой своей функции – непосредственно инструментальной – психологические ресурсы оказывают поистине решающее воздействие на эффективность деятельности организации. Соответственно, для менеджмента любой организации формирование эффективных психологических ресурсов, их постоянное развитие и стремление к максимально рациональному использованию при решении стоящих задач становится ключевым условием эффективности их решения. Без всякого преувеличения можно утверждать, что чем более инновационные задачи стоят перед обществом, ведомством или организацией, тем больший удельный вес приобретает именно психологическая стратегия управления. И наоборот, истощение психологических ресурсов организации является основной причиной деградации даже рутинной работы, не говоря уже об инновационной деятельности, творчестве, инициативе. Словом, ранее обойденные вниманием психологические ресурсы становятся объектом стратегического управления и стратегическим капиталом не только на уровне развивающейся организации, но и страны, решающей задачи модернизации в еще отпущенное ей время. «Битва за интеллект» – один из девизов зарубежного менеджмента. Заметим, – не просто управление интеллектуальным потенциалом, но битва...

С позиций психологической науки в широком смысле, и особенно, психологии управления, овладение системой управления организацией точной оценкой реально (актуально) существующих психологических (морально-психологических) ресурсов в контексте их взаимосвязи определяет эффективность деятельности по реализации стоящих перед организацией целей. А это переносит акцент в подготовке управленческих кадров на необходимость постижения неких общих законов той или иной отрасли психологической науки, по которым до сих пор ведутся оживленные споры среди самих профессионалов, на постижение того, что есть «здесь

и сейчас». Управление психологическими ресурсами (психологический менеджмент) в органах внутренних дел может быть с полным основанием отнесен к стратегическому виду управления. Именно эта идея и выступила в качестве стержневой в данном учебнике.

Вместе с тем хочется надеяться, что высказанные в данном учебнике идеи и предложения будут востребованы для более эффективного решения поставленных руководством страны перед правоохранительными органами задач.

## Список литературы

1. *Акимова М. К.* Психологическая диагностика / под ред. М. К. Акимовой. СПб.: Питер, 2005.
2. *Аництов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2008. С. 178.
3. *Безносков Д. С., Почебут Л. Г.* Психология толпы и терроризм: учеб. пособие / под ред. В. П. Сальникова. СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2005.
4. *Белик Я. Я.* Психическая саморегуляция в экстремальных условиях деятельности: научно-аналитический обзор. М.: Академия МВД СССР, 1988.
5. *Буданов А. В.* Обучение сотрудников правоохранительных органов тактике и методам обеспечения личной безопасности. М.: Академия Управления МВД России, 1997.
6. *Бовин Б. Г., Мягких Н. И., Сафронов А. Д.* (ред.) Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел (справочное пособие). М.: НИЦПМО МВД России, 1997.
7. *Бодров В. А.* Современные исследования фундаментальных и прикладных проблем психологии профессиональной деятельности. Ч. 1 // Психол. журн. 2008. Т. 29, № 5. С. 83–90.
8. *Вахнина В. В.* Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников: учеб.-метод. пособие / В. В. Вахнина. М., 2011.
9. *Вахнина В. В.* Психологические особенности кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников ОВД в рамках системно-ситуативного подхода // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 3 (58).
10. *Вахнина В. В.* Психология преодоления кризиса в переговорной деятельности в практике органов внутренних дел: монография. М., 2014.
11. *Вахнина В. В.* Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях // Психология и право. 2016. № 2. Т. 6.
12. *Вахнина В. В.* Психологические особенности формирования переговорной культуры сотрудников ОВД // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33).
13. *Вахнина В. В., Михайлов В. И., Штейников Н. А.* Профилактика межличностных конфликтов как фактор, влияющий на формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. № 2. Т. 3.

14. *Вахнина В. В., Штейников Н. А.* Психологические особенности социально-психологических конфликтов в деятельности руководителя органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. № 3. Т. 3.
15. *Вахнина В. В.* Коммуникативные аспекты интуиции в структуре саморегуляции профессиональной деятельности инспекторов ДПС // Психопедагогика в правоохранительных органах / Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 2 (77). С. 158–165.
16. *Вахнина В. В.* Требования профессиональной деятельности в современных условиях к профессионально-важным качествам следователя / В. В. Вахнина // Вестник Московского Университета МВД России. 2019. № 7.
17. *Герасимова Т. В., Дорофеев Е. Д., Поддубный С. Е.* Влияние социально-психологических характеристик личности исполнителя на его социальные представления о стилях руководства // Современные проблемы психологии управления. М., 2002.
18. *Деркач А. А., Степнова Л. А.* Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих. М., 2003.
19. *Дробижева Л., Паин Э.* Политический экстремизм и терроризм: социальные корни проблемы // Век толерантности / под ред. А. Асмолова. М., 2003. Вып. 5.
20. *Ещенко Н. Г.* Негативные психические состояния в деятельности сотрудников СОБР и пути преодоления их последствий // Автореф. и дисс. ...канд. психол. наук. Тверь: ТГУ, 1997.
21. *Забродин Ю. М., Зазыкин В. Г.* Основные направления исследований деятельности человека-оператора в особых и экстремальных условиях // Психологические проблемы деятельности в особых условиях. М.: Наука, 1985.
22. *Занковский А. Н.* Организационная психология. М., 2000.
23. *Знаков В. В.* Понимание в познании и в общении. Самара, 2000.
24. *Ильичев А. А.* Большая энциклопедия выживания в экстремальных ситуациях. М.: «Наука», 1999.
25. *Казберов П. Н.* Психологическое обеспечение позитивных личностных изменений у сотрудников ОВД выполнявших профессиональные задачи в экстремальных условиях: автореф. ...канд. психол. наук. М.: Академия управления МВД России, 2006.
26. *Каммероу Д. М., Баргер Н. Д., Кирби Л. К.* Ваш психологический тип и стиль работы. М., 2001.
27. *Караяни А. Г.* Психологическая работа в боевой обстановке: практическое пособие. Самара, 1997.
28. *Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса. М.: 1983.
29. *Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса. М.: Наука, 2009.

30. *Кофман Б. И., Миронов С. Н., Сафаров А. А., Сафиуллин Н. Х.* Терроризм: история и современность. Казань, 2002.

31. *Кофман Б. И., Миронов С. Н., Сафиуллин Н. Х., Демидов Ю. Н., Курушин В. И.* Борьба с терроризмом. Теория и практика. М.: ДКО МВД России, 2005.

32. *Кондратьев М. Ю.* Авторитет педагога как результат его персонализации // Психология развивающейся личности / под ред. А. В. Петровского. М., 1987.

33. *Котылова Г. К., Прозоров А. В.* Психология в деятельности органов внутренних дел: курс лекций. М.: ЦОКР МВД России, 2006.

34. *Корчелмный Б. П.* Военная психология: методология, теория, практика: учеб.-метод. пособие. М.: ВУ, 1996.

35. *Котова И. Б.* Психология личности в России. Столетие развития. Ростов-на-Дону, 1994.

36. *Котенёв И. О.* Психологические последствия воздействия экстремальных ситуаций на личный состав органов внутренних дел. М., 1994.

37. *Котенёв И. О.* Опросник травматического стресса для диагностики психологических последствий несения службы сотрудниками ОВД в экстремальных условиях: метод. пособие. М.: Академия МВД России, 1996.

38. *Котенёв И. О.* Психологическая диагностика постстрессовых состояний у сотрудников ОВД. М., МЦПОиКНИ МВД России. 1997.

39. *Красниковский В. Я.* Стиль руководства: опыт разработки ситуационной модели руководства // Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. М., 2001.

40. *Кубышко В. Л., Вахнина В. В., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебник / под ред. В. Л. Кубышко. М.: Академия управления МВД России. 2019.

41. *Кубышко В. Л., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психологическая подготовка: уроки и перспективы в контексте профессионально-личностного развития специалиста // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

42. *Кубышко В. Л. и др.* Экспериментальное обоснование модельного подхода в профессиональном психологическом отборе сотрудников правоохранительных органов // Психология и право. 2018. Т. 8. № 3.

43. *Кубышко В. Л. и др.* Интеграция психологических и информационных технологий в рамках метода ситуативно-образно-

го моделирования проблемных ситуаций специалистов силовых структур // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

44. *Крук В. М., Носс И. Н., Федотов А. Ю.* Актуальные проблемы психологической работы в системе обеспечения надежности сотрудника: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В. М. Крука. М., 2017.

45. *Кубышко В. Л. и др.* Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71).

46. *Кубышко В. Л., Крук В. М.* К междисциплинарно-психологическому анализу отечественных диссертационных исследований полиции Российской империи // European Social Science Journal. 2017. № 2-2.

47. *Кузнецов О. П., Лебедев В. И.* Психология и психопатология одиночества. М.: Медицина, 1972.

48. *Куликов Л. В.* Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики. СПб., 2004.

49. *Куликов Л. В.* Психические состояния // Хрестоматия. СПб: «Питер», 2000.

50. *Латшин Е. В., Котенёв И. О.* Опыт и проблемы психологического обеспечения деятельности подразделений ОВД в условиях вооруженного конфликта // Известия МЦПОиКНИ при ГУК МВД России. 1996.

51. *Лебедев В. И.* Особенности психической деятельности в измененных условиях существования: автореф. д-ра... психол. наук. М., 1983.

52. *Лебедев В. И.* Личность в экстремальных условиях. М.: Политиздат, 1989.

53. *Лебедев В. И.* Особенности психической деятельности в измененных условиях существования: автореф. д-ра психол. наук. М., 1983.

54. *Ле Бон Г.* Психология толп // Психология толп. М., 1998.

55. *Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика стрессов. М.: Изд-во ГУ, 1993.

56. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность // Политическая литература, 1975.

57. *Лурия А. Р.* Потерянный и возвращенный мир. М., МГУ, 1971.

58. *Мальцева Т. В.* Внутриличностные конфликты и пути их преодоления: учеб. пособие. Руза, 2012.

59. *Мальцева Т. В.* Диагностика внутриличностного конфликта профессионального становления будущих специалистов МВД России: метод. пособие. М., 2006.

60. *Мальцева Т. В.* Особенности внутриличностных конфликтов профессионального становления будущих специалистов МВД России // Закон и право. 2004. № 11.

61. *Маршук В. Л., Платонов К. К., Плетницкий Е. А.* Напряженность в полете. М.: Воениздат, 1969.

62. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. М., 1996.

63. *Марьин М. И., Ловчан С. И., Леви М. В., и др.* Диагностика, профилактика и коррекция стрессовых расстройств среди сотрудников Государственной противопожарной службы МВД России: Методическое пособие. М.: ВНИИПО, 1999.

64. *Марьин М. И.* Проблемы психологического обеспечения профессиональной деятельности пожарных и спасателей: учеб. пособие М: ВНИИПО МВД России, 1993.

65. *Марьин М. И., Смирнов В. Н. и др.* Психологическое обеспечение деятельности ОВД в экстремальных условиях: метод. пособие. М: УВР ГУКиКП МВД России, 2001.

66. *Марьин М. И., Касперович Ю. Г.* Организация психологического обеспечения контртеррористической деятельности органов внутренних дел. Методическое пособие. М.: ЦОКР МВД России, 2006.

67. *Мельников В. М.* Социально-психологическая профилактика и психокоррекция стрессовых состояний сотрудников сводных отрядов ОВД в экстремальных (боевых) условиях: диссертация и автореф. ... канд. психол. наук. М., Академия управления МВД России, 2001.

68. Мероприятия психологической реабилитации военнослужащих внутренних войск МВД России после выполнения служебно-боевых задач: метод. пособие. М.: УРЛС ГКВВ МВД России, 1997.

69. Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД / под общ. ред. Н. В. Андреева. М., 1996.

70. *Михайлова Т. В.* Оценка и прогноз профессиональной пригодности личного состава специальных подразделений МВД РФ к деятельности в чрезвычайных и экстремальных ситуациях: дисс. ... канд. психол. наук. СПб., 2002.

71. *Михайлова Т. В., Трубников О. В.* Управленческая деятельность руководителя территориального органа МВД России в предупреждении и разрешении профессиональных конфликтов // Прикладная психология и педагогика. М., 2018. Т. 3. № 3.



72. Михайлова Т. В. Управленческая карьера как фактор риска развития синдрома психического выгорания у руководителей органов внутренних дел // Психология обучения. М., 2018. № 8.

73. Морально-психологическая подготовка личного состава к выполнению задач по защите конституционных прав граждан в условиях чрезвычайного положения и при вооруженных конфликтах. М.: Академия МВД России, 1995.

74. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс / пер. с фр. М.: «Центр психологии и психотерапии», 1998.

75. Мягких Н. И. «Профессиональный психологический отбор кандидатов на службу в ОВД РФ (концепция, принципы, критерии, технологии)»: автореф. дис. ... канд. психолог. наук. СПб., 2004.

76. Мягких Н. И., Калыев А. В. Организация медико-психологического обеспечения сотрудников ОВД РФ, выполняющих задачи в особых условиях. Методические рекомендации. М., 2005.

77. Назаретян А. П. Психология стихийного массового поведения. М., 2001.

78. Немов Р. С. Психологическая теория коллектива и проблемы групповой эффективности // Вопр. психологии. 1978.

79. Никонов В. П., Козловский И. Н. Психологическая адаптация в боевой обстановке режима чрезвычайного положения (Северо-Кавказский регион) // Безопасность. Информационный сборник. 1995.

80. Папкин А. И. Психология организационных отношений в управлении органами внутренних дел: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 1990.

81. Папкин А. И. Личная безопасность сотрудников ОВД: учебное пособие. М., 1996.

82. Папкин А. И. Основы практического менеджмента. М., 2000

83. Пацакула И. И. Психология профессиональной безопасности сотрудников спецподразделений правоохранительных органов в экстремальных условиях деятельности: дисс. ... канд. психол. наук: РАПиЭ Министерства юстиции России, 2001.

84. Петухов Е. В. Психологическая помощь сотрудникам в работе руководителя органа внутренних дел // Академия управления МВД России: история, современность, перспективы. М. 2000.

85. Почебут Л. Г. Психология социальных общностей. Толпа, социум, этнос. СПб., 2002.

86. Правдина, Л. Р., Васильева О. С. Психология экстремальных ситуаций: учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2007.

87. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций // под ред. А. Л. Журавлева, Е. В. Шороховой. М., 2001.

88. *Решетников М. М.* Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии антитеррора. СПб.: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 2004.

89. *Рыбников В. Ю.* Психологическое прогнозирование надежности деятельности специалистов экстремального профиля: дисс. ... д-ра психол. наук. СПб., 2000.

90. *Рыбников В. Ю., Марьин М. И.* Психологическое обеспечение профессиональной деятельности и медико-психологическая реабилитация сотрудников МВД России. Материалы международной конференции «Медико-психологическая реабилитация сотрудников ОВД и военнослужащих ВВ МВД России: современное состояние и перспективы развития». СПб., 2003.

91. *Сабанина Ю. В., Кореняк Р. Ю., Шумейко А. И., Демин С. А.* «Организация медико-психологической реабилитации военнослужащих внутренних войск МВД России, принимающих участие в выполнении служебно-боевых задач», М. 2003.

92. *Смирнов В. Н.* Особенности профессиональной экстремально-психологической подготовки сотрудников специальных подразделений ОВД: монография, Домодедово: ВИПК МВД России, 2003.

93. *Смирнов В. Н., Петухов Е. В.* Психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

94. *Смирнов В. Н., Черненилов В. И., Земляной Д. Ю. Сундиев И. Ю.* Психологические особенности предупреждения и раскрытия сотрудниками ОВД террористических актов, совершаемых с использованием террористов-смертников: учеб. пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2006.

95. *Столяренко А. М.* Экстремальная психопедагогика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

96. *Столяренко А. М.* Энциклопедия юридической психологии. М., 2003.

97. *Стрельникова Ю. Ю.* Структурно-динамическая модель личностных изменений специалистов профессий экстремального профиля: дисс. ... д-ра психол. наук. СПб., 2016.

98. *Телятников Г. В.* Соотношение методологии, теории и практики управления // Современные проблемы психологии управления. М., 2002.

99. *Ульянина О. А.* Социально-психологический тренинг формирования психологической устойчивости и коммуникативной компетентности сотрудников полиции: учеб.-метод. пособие. М., 2018.

100. *Ульянина О. А., Леви М. В., Теплова О. А.* Современные психодиагностические методы изучения межличностных взаимоотно-

шений в служебных коллективах ОВД России: учеб.-метод. пособие. М., 2019.

101. *Чернилов В. И.* Состояние и перспективы развития психологии управления правоохранительными органами // Психология в управлении, политике и праве. М., 2003.

102. *Чернилов В. И.* Введение. «Психологическое обеспечение антитеррористической деятельности»: метод. пособие. М., 2005. С. 3–5.

*Учебное издание*

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

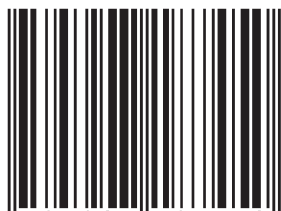
*Учебник*

Редактор *М. А. Фильчагина; Л. С. Орлова*  
Верстка: *С. Н. Портнова*

Подписано в печать 25. 12. 2020. Формат  $60 \times 84 \frac{1}{16}$ .  
Усл.печ. л. 16,51. Уч.-изд. л. 15,10. Тираж 93 экз. Заказ № 40у

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России  
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-45-0



9 785907 187450