

УДК 15
ББК 88.5
А 66

Рецензенты:

Караваяев А.Ф. – начальник кафедры психологии и педагогики Омской академии МВД РФ, кандидат педагогических наук, доцент;

Кожевников И.Д. – начальник кафедры административного права и административной деятельности Брянского филиала Московского университета МВД РФ, кандидат педагогических наук, доцент.

Г.Д. Андриюшин

А 66 **Конфликтология: Учебное пособие.** - Орел: ОрЮИ МВД РФ, 2005. - 170 с.

Учебное пособие по дисциплине «Конфликтология» представляет собой авторский курс лекций, ориентированный на самостоятельную подготовку к семинарским и практическим занятиям, итоговому контролю знаний, умений и навыков, а также учебно-исследовательскую работу курсантов и слушателей всех форм обучения (по специальности 021100 – Юриспруденция и 023100 - Правоохранительная деятельность) в Орловском юридическом институте МВД России. Пособие включает тематический план, тексты лекций, вопросы и задания для самоконтроля, список литературы по основным разделам конфликтологии как актуальной сферы правоохранительной (юридической) деятельности.

УДК 15
ББК 88.5

© Орловский юридический институт МВД России, 2005 г.

ОРЛОВСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

МВД РОССИИ

КАФЕДРА ОБЩИХ ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН

АНДРЮШИН Г.Д.

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебное пособие

ОРЕЛ - 2005

УДК 15
ББК 88.5
К64

Рецензенты:

Караваяев А.Ф. – начальник кафедры психологии и педагогики Омской академии МВД РФ, кандидат педагогических наук, доцент;

Кожевников И.Д. – начальник кафедры административного права и административной деятельности Брянского филиала Московского университета МВД РФ, кандидат педагогических наук, доцент.

Г.Д. Андрюшин

К 64 **Конфликтология: Учебное пособие.** - Орел: ОрЮОИ МВД РФ, 2005. - 170 с.

Учебное пособие по дисциплине «Конфликтология» представляет собой авторский курс лекций, ориентированный на самостоятельную подготовку к семинарским и практическим занятиям, итоговому контролю знаний, умений и навыков, а также учебно-исследовательскую работу курсантов и слушателей всех форм обучения (по специальности 021100 – Юриспруденция и 023100 - Правоохранительная деятельность) в Орловском юридическом институте МВД России. Пособие включает тематический план, тексты лекций, вопросы и задания для самоконтроля, список литературы по основным разделам конфликтологии как актуальной сферы правоохранительной (юридической) деятельности.

УДК 15
ББК 88.5

О Орловский юридический институт МВД России, 2005 г.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «КОНФЛИКТОЛОГИЯ»
для всех форм обучения

Раздел 1.

Теоретические основы конфликтологии

Тема 1.

Предмет и задачи учебной дисциплины «Конфликтология»

Тема 2.

Методологические проблемы исследования конфликтов

Раздел 2.

*Социально - психологическая характеристика и технологии разрешения
конфликтов в органах внутренних дел*

Тема 3.

Конфликты в служебных коллективах органов внутренних дел

Тема 4.

Внутриличностный конфликт

Тема 5.

**Межличностные конфликты в деятельности сотрудников
органов внутренних дел**

Тема 6.

Диагностика и управление конфликтом

Тема 7.

**Культура общения сотрудников органов внутренних дел
в служебных конфликтных ситуациях**

Тема 1

Предмет и задачи учебной дисциплины «Конфликтология»

ПЛАН

Введение.

1. Феноменология конфликта.
2. Проблематика, возникновение и развитие конфликтологии.
3. Конфликтология в системе наук.

Заключение.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность «Конфликтологии» в профессиональной подготовке курсантов и слушателей вуза МВД России.

Профессиональная деятельность сотрудников правоохранительных органов осуществляется в системе социальных отношений «человек» - «право», а соответственно - в условиях конфликтного взаимодействия с отдельными гражданами и группами лиц, нарушающими закон. Это вызывает необходимость изучения каждым сотрудником МВД России дел феномена противоправного поведения с позиции профессионально-конфликтного общения с правонарушителем. Вместе с тем, функционирование самих органов внутренних дел нередко порождает противоречия и конфликты в служебных коллективах. Недооценка знания источников и причин подобных конфликтов, отсутствие у сотрудников (руководителей и подчиненных) навыков организации межличностного взаимодействия и управления собственным поведением в конфликтной ситуации существенно снижает эффективность служебной деятельности органов внутренних дел. Именно поэтому приоритетным направлением профессиональной подготовки становится обучение сотрудников ОВД умению «логически мыслить, грамотно, вежливо и аргументированно отвечать на вопросы граждан, корректно вести дискуссию», применять психологические приемы, содействующие «эффективному управлению подчиненными, разрешению конфликтов, созданию положительного морально-психологического климата в подразделении»¹.

Предметом учебной дисциплины «Конфликтология» в высшем учебном заведении МВД России является конфликт как социально-психологический феномен: основные закономерности возникновения внутриличностных и межличностных конфликтов, их структура, динамика и роль в служебной деятельности сотрудников и коллективов ОВД. Целью изучения конфликтологии в контексте предстоящей служебной деятельности является формирование у курсантов и слушателей высокой коммуникативной культуры, компетентности и психологической устойчивости в конфликтных служебных ситуациях, профессиональных качеств организатора служебного коллектива на основе научных знаний и умений в области конфликтологии.

В результате изучения дисциплины выпускники должны:

знать :

- основные положения современных теорий и методик анализа конфликтов;
- типичные причины конфликта в межличностных отношениях и служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел;
- структуру, динамику и функции конфликта в служебном коллективе и деятельности отдельного сотрудника;
- принципы и методы бесконфликтной организации деятельности личного состава;
- системы и технологии управления конфликтными ситуациями;

уметь:

¹ Наставление по организации профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел (Приказ МВД РФ № 965 от 8 октября 2002 г. П.п.90,97).

- диагностировать причины конфликта, его объект, цели, мотивы, интересы и ценности конфликтующих сторон;
- вырабатывать и применять практически стратегии поведения в ходе конфликтного взаимодействия;
- определять и давать оценку очевидным и скрытым последствиям конфликта, влияниям на конфликтующие стороны различных факторов;
- использовать приемы коммуникации, которые облегчают процесс разрешения конфликта и обеспечивают уменьшение опасности продолжения его после формального разрешения;
- вырабатывать варианты решений, применяемые для управления конфликтом;
- выполнять функции посредника при решении конфликта;
- использовать для предотвращения и решения конфликта различные технологии;
- подбирать и расставлять сотрудников с учетом уровня конфликтности и психологической совместимости;
- использовать в условиях конфликта средства психологической самозащиты и психологического воздействия на оппонентов и противников;
- грамотно помогать сотруднику, находящемуся в ситуации жизненного кризиса;
- применять в своей деятельности комплекс методов психосаморегуляции.

В порядке библиографического обзора необходимо отметить, что за последнее время издано, поступило в библиотечные фонды и на торговые прилавки множество книг и популярных брошюр, содержащих полезные сведения и советы относительно того, как успешно справляться с конфликтами. Однако учебников и монографических исследований, дающих целостное и системное освещение проблем конфликтологии именно в юридическом аспекте пока весьма немного². Именно поэтому, а также по причине дефицита учебно-методической литературы (для обеспечения самоподготовки и групповых занятий) на кафедре общих гуманитарных дисциплин ОрЮИ МВД РФ разработан курс лекций, обобщающий основные теоретические источники и научно-методические разработки в данной области знаний. Соответственно, целью лекционного курса является системный анализ основных проблем конфликтологии – именно в контексте предстоящей служебной деятельности курсантов и слушателей. Его особенностью является соединение теоретического содержания конфликтологии с вопросами практической работы по урегулированию конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Учебный курс «Конфликтология» состоит из двух разделов. Первый блок из двух тем посвящен изложению общей теории и методологии, базовых положений, понятий, классификаций конфликта. Во втором, наиболее объемном разделе речь идет о внутриличностных, межличностных и групповых служебных конфликтах в ОВД, о стратегии и тактике, методах и приемах их разрешения, что имеет прикладную направленность. В целом, в процессе изложения курса рассматриваются современные представления об особенностях различных типов конфликтных ситуаций в контексте служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел, дается обзор и отрабатывается комплекс наиболее эффективных технологий разрешения конфликтов, рассказывается о принципах и методах практической работы зарубежных и отечественных конфликтологов, включая опыт практических психологов органов внутренних дел России.

1. Феноменология конфликта.

Философское осмысление взаимосвязи современных общественных процессов, формирования взаимоотношений в профессиональной деятельности неразрывно связано с

² См.: Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В. Н. - М., 1995; Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002; Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Академия МВД РФ, Изд. «Щит-М», 2002 г., и др.

исследованием присущих им противоречий. *Противоречие* — это такое динамическое отношение между сторонами, свойствами, тенденциями предмета или явления, когда они взаимно предполагают, проникают друг в друга и одновременно отрицают друг друга³. Соответственно, конфликт - это существенный элемент диалектического противоречия, высшая фаза развития и крайне острая форма его выражения и разрешения. Как и любое противоречие, конфликты в своей массе, будучи социальными явлениями, развиваются и регулируются в соответствии с объективными законами бытия. Таким образом, именно *объективные противоречия современной жизни, преломленные в сознании людей, являются значимым субъективным фактором возникновения конфликтов*, - это исходный рубеж осмысления сущности любого конфликта.

Слово «конфликт» пришло в русский и другие языки из латыни. Это одно из тех международных слов, которые радуют переводчиков, так как они не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В латинском языке *conflictus* означает буквально *столкновение*. В русском языке слово *конфликт* стало употребляться с XIX века. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» В. Даля его еще нет. А современные толковые словари не только содержат это слово, но и поясняют его примерами, из которых видно, что в XX веке оно имеет очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооруженный конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия»... В «Толковом словаре русского языка» С.И. Ожегова слово «**конфликт**» определяется как «*серьезное разногласие, спор, столкновение*» и далее, «разногласие» как противоречие, несогласованность; «спор» - разногласие, словесное состязание, обсуждение чего-нибудь; «столкновение» - спор, стычка, ссора...

Понимание проблематики конфликта требует предварительного решения ряда важных теоретических проблем:

- об уровне анализа данного явления;
- о роли фактора осознанности и неосознанности в конфликте;
- о его субъектах, объекте и предмете противоречий.

Большой объем фактов и явлений, которые в общественной жизни именуется как конфликты, нуждается в выделении следующих уровней их изучения: философского или методологического, социально-психологического, индивидуально-психологического.

Философско-методологический уровень рассмотрения данной проблемы позволяет избежать произвольности толкования и упрощенного понимания конфликта как сугубо социологической или психологической категории. Естественно, категория внутриличностного, межличностного и даже межгруппового конфликта не распространяется на макроструктуру общества и не затрагивает качественных характеристик противоречий на уровне общественно-экономических формаций, государств и больших социальных групп. Однако, методологический подход к осмыслению конфликтов предполагает представленность в них острых противоречий в социальных процессах, объясняя присутствие на уровне конкретной личности и микросреды отдельных особенностей, которые отражают общую картину макро-социальных проблем. Именно данный уровень анализа предопределяет общеметодологические принципы *развития* и *системности* в исследовании и при разрешении конфликтов. Так, во многих межличностных и даже внутриличностных конфликтах в служебной деятельности представлены негативные моменты слабой правовой защищенности, недостаточной материальной обеспеченности, а соответственно низкого социального статуса сотрудников правоохранительных органов в современной России.

Социально-психологический уровень анализа дает возможность ограничить круг острых противоречий, охватываемых понятием конфликта, рамками социальной психологии. Границы межличностного и межгруппового конфликта определяются контактной средой

³ Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С.120.

взаимодействия, которая очерчивает рамки данной категории конфликтов. К ним относятся хозяйственно-экономическая, производственная, идеологическая, учебная, воспитательная, управленческая, правоприменительная деятельность и т.д. Среда функционирования имеет относительно определенную территорию, включает в себя как организованные, так и неорганизованные общности людей, а также отдельных личностей и характеризуется определенными социально-психологическими явлениями: общественным мнением, обычаями, традициями, предрассудками, установками, профессиональными привычками и др. Не принося важности философского анализа острых противоречий в сфере жизнедеятельности, следует подчеркнуть, что любой акт взаимодействия людей - это прежде всего микросоциальный процесс. Поэтому ведущую роль при анализе общественных факторов играет учет среды функционирования и совместной деятельности. Именно данный уровень анализа предопределяет методологический *принцип социально-деятельностного контекста* при рассмотрении любого конфликта.

Индивидуально-психологический уровень конфликтов связан с анализом внутриличностных противоречий и характеристик противодействующих сторон. Эти индивидуальные особенности оказывают влияние на осознание причин конфликта, окраску форм его проявления, динамику развития, тактику поведения его участников и исход противоборства. Абстрагируясь от условий реального взаимодействия людей, можно, конечно, говорить об индивидуальном «психологическом портрете» личности «на входе» и «на выходе» из конфликта. Бесспорно значимы в конфликте биологически обоснованные психологические качества темперамента, эмоций, потребностей и влечений. Вместе с тем, базовые свойства мышления, воли, характера, направленности личности зачастую являются решающими в реальном конфликте, хотя и носят относительно автономный характер, поскольку человек, его деятельность и общение социальны в своей основе. Именно данный уровень анализа позволяет реализовать как в теоретическом исследовании юридических конфликтологов, так и в профессиональной деятельности практических психологов и руководителей органов внутренних дел при профилактике и разрешении служебных конфликтов *принцип личностного подхода*.

Теоретический «водораздел» между социально-психологическим и индивидуально-психологическим уровнями анализа конфликта возможен, так как в первом случае имеют место острые противоречия в контактной среде взаимодействия, межличностная несовместимость у двух и более человек, а во втором - противоречия между различными свойствами, психическими состояниями и процессами внутри одной личности. Конфликт на индивидуальном уровне как психологическая реальность существует, но в нем в скрытом или явном виде всегда присутствуют социально-психологические характеристики.

Проведенный по указанным трем уровням анализ явлений и факторов обостренных противоречий в общественной жизни позволяет определить место межличностного (межгруппового) конфликта среди других конфликтов и диалектическую взаимосвязь между ними. Вместе с тем, концептуальное решение проблемы (в т.ч. внутриличностного конфликта) соотносится также с выяснением роли *осознаваемого* и *неосознаваемого* в возникновении и развитии противоборства между людьми. В определениях конфликтов, которые имеются в отечественной литературе, подчеркивается в одних случаях то, что под конфликтом понимается только «осознаваемое людьми столкновение противоположных интересов»⁴, в других же случаях авторы⁵ говорят о «различной степени» осознанности противоречий в целях общающихся личностей». Действительно, по своему удельному весу осознанные элементы конфликта, как правило, преобладают над неосознанными его компонентами. «Чтобы конфликт стал реальным, участники его должны осознать сложившуюся ситуацию как конфликтную»⁶.

⁴ Кудрявцев В.Н. Причины правонарушений. - М., 1976. С.107.

⁵ См.: Платонов К.К., Глоточкин А.Д. Воинские коллективы // Коллектив и личность. - М., 1975. С.258; Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. - М., 1981. С.61.

⁶ Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Теоретиче-

Сложность осознания конфликта существенным образом определяет многоуровневость процесса отражения этого явления. Характерно, что затруднения возникают уже на уровне *первичного восприятия конфликта*: картина конфликтной ситуации может быть представлена в сознании неадекватно по отношению к каким-либо существенным моментам (например, серьезности намерений другой стороны). При последующей *схематизации* связанной с фиксацией лишь необходимых связей и отношений, в сознании оказывается представленным контур противодействия людей друг другу. Из-за недостатков абстрактного мышления схема конфликтной ситуации может оказаться далеко не полной, например, игнорируется факт присутствия при возникшем конфликте третьих лиц. Процесс осознания включает в себя *проблематизацию* возникшего острого противоречия, когда происходит выделение основных тенденций противоречия, основных тенденций противоборства. Участники конфликта на этом этапе взаимного отражения друг друга и процесса противодействия могут допустить ошибки в понимании скрытого смысла проблемы, лежащей в основе конфликта, и превратить, например, деловой конфликт в сугубо личный. После проблематизации наступает этап *рефлексивного осознания*. На этом уровне происходит динамический процесс «своей» оценки ситуации и оценки за «противника», взвешивания своих возможностей и вероятных «исходов» со стороны других участников конфликта. В силу ригидности мышления, недостаточной сформированности таких качеств, как глубина, критичность и прогностичность интеллекта, результатом рефлексии может быть неверная идентификация участников конфликта с такими социально-психологическими ролями, которые не вытекают из логики их противоборства («незаслуженно оскорбленного», «искателя правды» и т.п.), а также неадекватная оценка или переоценка своих возможностей и вероятных ответных действий других лиц. Наконец, процесс осознания конфликта завершается *решением конфликтной ситуации*. На этом этапе формируются новые или существенно перестраиваются первичные представления, значения, личностные смыслы, вырабатывается направление решения проблемы и способы достижения цели. В том случае, если стороны конфликта будут представлены социально незрелыми личностями, а также при отсутствии соответствующих установок на его разрешение, продуктивное решение острых противоречий встречает серьезные препятствия и на уровне сознания, и в сферах общения и практической деятельности.

Таким образом, философско-методологический подход, конкретизированный в социально-психологическом и личностном контексте, позволяет понимать, диагностировать и на данной основе дифференцировать **конфликт** как столкновение мнений, интересов, установок поведения и способов достижения целей различных людей и групп, обусловленное в различной степени осознанными противоречиями и носящее характер противоборства в сопряженных видах деятельности и при непосредственном общении.

2. Проблематика, возникновение и развитие конфликтологии.

Конфликты существовали всегда, а конфликтология как наука возникла совсем недавно – в прошлом веке. О конфликте — даже не употребляя это слово — писали еще древние мудрецы. Так, от легендарных греческих мудрецов остались изречения, которые и ныне неплохо иметь в виду и вспоминать в конфликтных ситуациях: «Ссоры замирай», «Силой не делай ничего», «С женой не бранись и не любезничай при чужих: первое - признак глупости, второе - сумасбродства» (Клеобул); «Не хули ближних, а не то услышишь такое, от чего огорчишься», «Обуздывай гнев» (Хилон); «Если ближние причиняли тебе маленький убыток — стерпи» (Питтак); «Бранись ставим расчетом, чтобы скоро стать другом» (Периандр). Гераклит вообще настаивал на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях. Он был одним из первых философов, кто указал на борьбу противоположных сил как на всеобщий закон, действующий в природе и обществе. «Вражда», «война» по его мнению, есть источник появления нового в мире. «Должно знать, что война общеприня-

та, что вражда — обычный порядок вещей и что все возникает через вражду...»⁷. Исходя из «естественной природы» человека и государства, Аристотель утверждал, что «тот, кто живет вне государства, либо недоразвитое в нравственном смысле существо, либо сверхчеловек»; «без роду, без племени, вне законов, без очага...» такой человек по природе своей только и жаждет войны...»⁸. Характерна в данном ряду и выдержка из «Левиафана» Томаса Гоббса (1651 г.), который полагал, что естественное состояние общества - это «война всех против всех», причины чего: «во-первых, соперничество; во-вторых, недоверие; в-третьих, жажда славы»⁹ ...

Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами — все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Немало интересных мыслей на сей счет можно найти у Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, В.Соловьева и Н.Бердяева, а также многих других мыслителей. Однако вплоть до конца XIX века конфликт рассматривался либо в самом общем плане — как одно из проявлений более общего феномена противоречия, и даже как категория, охватывающая не только человеческие дела, но и природные процессы, например, «биологический конфликт» между наследственностью и изменчивостью у Дарвина; либо в плане анализа отдельных видов столкновений в мире человеческого бытия, например, классовые конфликты (Маркс), военные конфликты (Клаузевиц), конфликты между бессознательным и сознанием (Фрейд), драматический конфликт в художественном произведении (Станиславский). В одном случае оставалась вне поля зрения специфика конфликтна как явления человеческой жизни. А в другом, предметом исследования становились частные особенности того или иного отдельного вида конфликтов в жизни людей, но не общие черты конфликта как явления, типичного для различных областей человеческой жизни. Соответственно, конфликт как таковой в его общих чертах не являлся специальным предметом исследования.

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КОНФЛИКТА.

Интерес к разработке общей концепции конфликта возник, прежде всего, в социологии. В конце XIX века появились работы Г. Спенсера, М. Вебера, Л. Гумиловича, в которых конфликт стал рассматриваться как один из главных стимулов социального развития. Гумилович при этом, как и основоположники марксизма, усматривал основной источник конфликтов в борьбе людей за удовлетворение своих материальных потребностей. В начале XX века вышла работа немецкого социолога Г. Зиммеля, специально посвященная понятию социального конфликта. Г. Парк, один из основателей «чикагской» школы в социологии, разработал в 1920-30-х гг. «теорию социального взаимодействия», в которой конфликт выступал как один из его четырех основных видов (наряду с конкуренцией, приспособлением и ассимиляцией). Однако социология конфликта сложилась как особое, относительно самостоятельное направление в социологии лишь к концу 1950-х гг. благодаря трудам Р. Дарендорфа (Германия) и Л. Козера (США). У Дарендорфа конфликт становится центральной категорией социологии¹⁰. Свою социологическую концепцию он даже называет «теорией конфликта». Человеческое общество в его концепции изображается как система взаимодействий между конфликтующими социальными группами (классами). Конфликты неизбежны и необходимы. Отсутствие их — явление «удивительное и ненормальное». Дарендорф выделяет конфликты разных уровней: между несогласующимися ожиданиями, которые предъявляются к носителю какой-либо социальной роли; между социальными ролями; внутригрупповые; между социальными группами; конфликты на уровне общества в целом: межгосударственные конфликты, в результате получается иерархия, в которой насчи-

⁷ Фрагменты ранних греческих философов. Ч. 1. - М., 1989. С. 201.

⁸ Аристотель. Соч. Т.4. - М., 1984. С.378-379.

⁹ Гоббс Т. Избр.соч. Т.2. - М., 1991. С.94.

¹⁰ Обзор монографии Дарендорфа на русском языке см. в кн.: Проблема конфликта в западной социологии / Отв. ред. А. Г. Здравомыслов. - Нижний Новгород, 1994.

тывается 15 типов конфликтов. Дарендорф подчеркивает, что лучше говорить об «урегулировании», а не о «разрешении» конфликтов, потому что социальные конфликты обычно лишь ограничиваются, локализуются, преобразуются в другие, более приемлемые формы, тогда как термин «разрешение» ориентирует на их полную ликвидацию.

В книге «Функции социальных конфликтов» (1956 г.) Л. Козер различает два типа общества — закрытое (ригидное, унитарное) и открытое (плюралистическое). Общества первого типа расколоты на два враждебных класса, конфликт между которыми подрывает общественное согласие и грозит разрушить социальный порядок революционно-насильственным путем. В обществах второго типа существует множество конфликтов между различными слоями и группами, но имеются социальные институты, оберегающие общественное согласие и обращающие энергию конфликтов на пользу обществу. Это возможно потому, что социальные конфликты могут выполнять двоякого рода функции — негативные (деструктивные) и позитивные (конструктивные). Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные и использовать позитивные функции. Л. Козер анализирует функции социального конфликта. Результаты его анализа и поныне остаются классическим образцом описания этих функций.

К важнейшим *негативным функциям конфликта* относятся:

- ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;
- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;
- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальных проблем и преодолению разногласий;
- материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта...

И современные исследования в области конфликтологии дают такие статистические результаты: потери рабочего времени от конфликтов и послеконфликтных переживаний составляют около 15% общего рабочего времени, а производительность труда снижается на 20 и более процентов¹¹. Кстати, утрируя проблему негативных последствий конфликтного поведения, в обыденном сознании, на уровне бытовой психологии и профессиональной деятельности появляется феномен «*конфликтобии*» - предвзятого отношения, опасения и страха перед любым конфликтом. В контексте юридической психологии и практики, у некоторых руководителей служб ОВД возникает установка-тенденция избегать конфликта с подчиненными, сглаживать острые противоречия нередко вопреки интересам службы. При этом игнорируются профессионально значимые позитивные последствия многих служебных конфликтов.

Примечательно, что именно благодаря Л. Козеру в мировой и отечественной социологии начали исследоваться и основные *позитивные функции* конфликта:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать (функции трансформации и инновации);
- играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга (информационная функция);
- выполняет диагностическую функцию, проясняя обстановку и состояние дел (диагностическая функция);
- формирует личность, развивает чувства гражданственности и ответственности, осознание человеком своей значимости (воспитательная функция);
- способствует дифференциации социальных групп, созданию новых организа-

¹¹ См.: Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995. С.3.

ций, сплочению коллективов единомышленников (функция структурирования);

- снимает «синдром покорности», пробуждает активность людей (стимулирующая функция);
- в возникающих при конфликте критических ситуациях проявляются условия для новых отношений и даже оргвыводов, выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, происходит переоценка людей по их моральным качествам — порядочности, стойкости, мужеству (системная функция).

Вышеприведенный функциональный анализ подчеркивает в рамках данной социологической концепции очевидные «психологизаторские тенденции».

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КОНФЛИКТА

Если *социология конфликта* ориентирована на рассмотрение социальных конфликтов в контексте теоретического анализа общественных отношений, то *психология конфликта* концентрируется на анализе межличностных и внутриличностных противоречий, на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликтов.

Родоначальником т.н. личностной (эгоцентрической) конфликтологии по праву можно считать Зигмунда Фрейда, одним из первых подчеркнувших противоречивость психической жизни людей, прежде всего, непреодолимое противоборство сознания и бессознательного, социального и биологического в человеке. Значительный вклад в концепцию «механизмов психической защиты» - в ситуациях неразрешимых жизненных противоречий - был сделан его дочерью Анной Фрейд. В данном направлении, но с большей долей «социологизаторства» проводили исследования и т.н. неопрейдисты - Э. Фромм, А. Адлер, К. Хорни, Э. Берн, а также видные представители «гештальтпсихологии» (К. Левин), «эпигенетической психологии» (Э. Эриксон), «гуманистической психологии» (А. Маслоу). Именно в теоретических концепциях этих психологов изучение конфликтов стало принимать практическую направленность: на первый план, наряду с психотерапевтическими методиками, стал выдвигаться вопрос о средствах и способах улаживания и межличностных конфликтов. Начались поиски эффективных конкретных методик, с помощью которых можно было бы предупреждать возникновение нежелательных конфликтов, снижать их остроту, приводить конфликтующие стороны к согласию. И поскольку конфликты всегда связаны со столкновением интересов и взглядов людей, постольку в их зарождении, развитии и разрешении огромную роль играет психологический фактор.

С 1960-х гг. в зарубежных научных кругах резко возрастает число психологических работ по этой тематике. Психология конфликта развивается на базе психологии личности, социальной психологии, психологии общения. Классические экспериментально-психологические исследования группового поведения в конфликтной ситуации провел М. Шериф. На игровых моделях различные варианты действий в конфликте изучались Д. Рапопортом, Р. Дозом, Л. Томпсоном и др. В то же время, М. Дойч, Д. Скотт, Д. Пруитт, Дж. Симпсон выявили ряд особенностей коммуникации между участниками конфликта. Значительный вклад в разработку психологии конфликта внесли работы К. Томаса, выделившего пять основных типов поведения людей в конфликтной ситуации и разработавшего тестовую методику для определения склонности человека к какому-либо из этих типов...

Актуальность и социальная значимость изучения конфликтов привлекла к этой проблеме внимание ЮНЕСКО. Ей было посвящено Парижское заседание Социологической ассоциации при ЮНЕСКО в 1957 г. В 1960-х гг. в Мичиганском университете был создан Центр по исследованию конфликтных ситуаций, начавший издание журнала по этой проблематике. В 1970-х гг. в США разворачивается деятельность ряда конфликтологических центров при военных и разведывательных организациях. Вслед за тем специальные научные организации, ставящие целью изучение конфликтов, стали возникать и в других странах.

В 1990 году американские ученые-конфликтологи впервые приехали в Советский Союз участвовать в семинарах для депутатов Верховного Совета. Присутствовавшие на семинарах российские специалисты заинтересовались опытом работы психологов по

разрешению конфликтов в разных странах (Никарагуа, Польша, Пакистан, Венгрия и др.), и родилась идея сотрудничества с целью распространения и развития этого опыта в России. Результатом явилось создание Российско-Американской программы по конфликтологии. В рамках этой программы при содействии Института по изучению и разрешению конфликтов был основан Петербургский Центр разрешения конфликтов. Именно в 90-е годы появляются первые монографии и учебники по данной проблематике, подготовленные российскими учеными. Отвечая международным требованиям к подготовке квалифицированных кадров, отечественные учебные первоисточники построены с учетом социокультурных особенностей России, ее национальных традиций и современной ситуации в стране, отражают новейшие результаты мировой науки и вместе с тем обобщают накопленный российскими конфликтологами опыт, на этой базе вносят ряд свежих и оригинальных идей в теорию и методику исследования конфликтов.

Следует признать, что конфликтологическое направление в русле общей и социальной психологии многие годы разрабатывали видные отечественные ученые: А.Ф. Лазурский, Л.С. Выготский, В.С. Мерлин, Ф.Е. Василюк, Л.А. Петровская, В.В. Столин, А.А. Бодалев и др. В теории и практике современных конфликтологических исследований сложился определенный комплекс понятий и проблем, с которыми связано изучение конфликтов. Особо необходимо отметить российских ученых Н.В. Гришину, С.М. Емельянова, А.С. Кармина, А.Я. Анпупова и А.И. Шипилова¹², которые на основе анализа большого объема литературных источников осветили следующие проблемы и вопросы, постановка которых в настоящее время уже вошла в традицию у практических конфликтологов:

- Сущность конфликта.
- Классификация конфликтов.
- Эволюция конфликтов.
- Генезис конфликтов.
- Структура конфликтов.
- Функции конфликтов.
- Динамика конфликта.
- Диагностика конфликта.
- Предупреждение конфликта.
- Завершение конфликта...

В российской юридической психологии конфликты рассматривались, как правило, в контексте социально-психологических явлений. Практически любой учебник по судебной или юридической психологии (В.Л. Васильев, А.В. Дулов, М.И. Еникеев, А.В. Ратинов, Ю.В. Чуфаровский, Г.Г. Шиханцов и др.) включает раздел, посвященный теории и методике разрешения конфликтов в рамках профессионального общения и деятельности юриста. Наиболее глубокий психологический анализ сущности конфликтного поведения и внутриличностного конфликта, прежде всего в аспекте криминальной психологии, мы находим в работах отечественных пенитенциаристов (М.Н. Гернет, В.Ф. Пирожков, В.Г. Деев, А.И. Ушатиков, А.Н. Сухов, В.М. Поздняков, М.Г. Дебольский, Г.Ф. Хохряков и др.) Вместе с тем, необходимо отметить ряд авторов, посвятивших особое внимание разработке проблем конфликта в деятельности сотрудников органов внутренних дел, это прежде всего И.Б. Пономарев, А.Н. Олейник, В.А. Носков, И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков, Е.А. Козловская, Е.М. Гиляров и др.

В завершение данного краткого экскурса необходимо подчеркнуть, что конкретные политологические, социологические или психологические концепции конфликта описывают и улавливают определенные его признаки и имеют право на существование. Вместе с тем,

¹² См.: Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999; Анпупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000; Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000; Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб., 2001.

авторы различных точек зрения, как правило, при анализе конфликтов ставят одни и те же вопросы (из приведенного выше перечня) и в общем плане достаточно сходным образом строят их решение. И можно сказать, что развернутым определением сущности конфликта является теория, описывающая его. А если кому-то покажется странным, что конфликт как предмет, который изучает конфликтология, остается и в данном учебном пособии без однозначного общего определения, то можно напомнить, что так обстоит дело во многих науках. Аналогично, психология определяется как наука о психике, но что такое психика — один из самых трудных вопросов этой науки, и дать универсальное определение психики пока не удалось никому. И мы не будем приводить имеющиеся в конфликтологической литературе десятки определений конфликта, назовем лишь некоторые, наиболее профессионально значимые. «*Конфликт* - это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, как минимум, двух сторон». (И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков). В качестве альтернативы, как тезис для дискуссии, возможно привести определение, данное в одном из ведомственных учебных пособий по основам конфликтологии: «*Конфликт* - это психологическое противоборство сотрудника органов внутренних дел и участвующего в деле, либо другого заинтересованного лица, имеющего цели и интересы, противоречащие или несовместимые с целями и профессиональными интересами сотрудника» (А.Н. Олейник)...

3. Конфликтология в системе наук.

Считать ли конфликтологию отдельной, самостоятельной наукой, образовавшейся на стыке социологии, психологии и других наук, или же комплексной научной дисциплиной, - это вопрос, на который можно ответить по принципу: «и то, и другое». Конфликтология как наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер. Бесспорно, в настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений. Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах, в административных и юридических учреждениях, в управлениях корпораций и дипломатических ведомствах. Накопился обширный фонд конфликтологической литературы, конфликтология включается в программы обучения психологов, социологов, юристов, социальных работников, менеджеров в качестве особой учебной дисциплины. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов...

Вместе с тем самостоятельность конфликтологии относительна. Она пользуется данными, теоретическими моделями, методами и приемами любых наук, если это помогает ей в изучении конфликтов. Особенно тесно она связана с теми областями знаний, от древа которых она и «отпочковывается», прежде всего - с *психологией* и *социологией*. Кстати, юристам, интересующимся «ценностно-нормативными» конфликтами в социологическом аспекте деятельности следует непременно рекомендовать одну из наиболее системных отечественных монографий А.Г. Здравомыслова¹³. Многие другие отрасли научного знания — история, культурология, экономические науки, правоведение, педагогика, политология, военная наука — дают ей фактический материал и служат полем приложения ее концепций. И все же и сегодня конфликтология - явление далеко не однозначное. Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии¹⁴; другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему «не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук

¹³ См.: Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. - М., 1996. С.112-133.

¹⁴ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.

(например, психиатрии, экономики)»¹⁵. Одни конфликтологи определяют ее как «науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения»¹⁶; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений»¹⁷. Некоторые ученые вообще не склонны называть конфликтологию наукой, полагая что она есть область практической деятельности: «По сути дела, в практике организации современного менеджмента, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название *конфликтологии*. Конфликтолог - это специальная профессия, представители которой участвуют во многих переговорных процессах...»¹⁸. Характерно, что и Британская Энциклопедия 1997 г. избегает говорить даже о самом существовании конфликтологии: слово «конфликт» там фигурирует более чем в трех сотнях статей, а понятие «конфликтология» — отсутствует.

Наличие столь разнообразных взглядов на конфликтологию означает, что общепринятое понимание ее статуса пока не сложилось. Конфликтология сегодня находится еще в процессе становления. Различные подходы к ее пониманию отражают возможности ее дальнейшей судьбы. Не исключено, что конфликтология так и будет существовать в виде сферы деятельности, которую нельзя целиком подвести ни под категорию науки, ни под категорию практической профессии. Положение, в котором она сейчас находится, не является каким-то уникальным случаем. Есть много таких областей, статус которых не поддается однозначному определению. Возьмите, например, медицину, психологию, педагогику, химию, электротехнику, металлургию: это и науки, и практические профессии. Одни психологи и педагоги занимаются научными исследованиями, другие — работают на предприятиях и учительствуют в школах. Есть химики-ученые и химики-инженеры, электротехники-ученые и электротехники-мастера. Даже такие теоретические дисциплины, как математика или философия, не отделены китайской стеной от практической жизни, а многие науки имеют прикладной характер и непосредственно нацелены на решение конкретных практических задач. Что касается споров о пределах конфликтологии как науки, то вряд ли такие споры являются плодотворными. Видный философ XX столетия Б. Рассел на вопрос, как лучше определить математику, отвечал: «Математика есть то, чем занимаются математики». Следуя Расселу, можно сказать, что конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи. Если кто-то занят изучением и разрешением социальных конфликтов и считает, что внутриличностные конфликты - не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией. Если кто-то определяет конфликтологию очень широко — как науку о психогигиене человеческих отношений вообще — и получает полезные результаты в этом направлении, то честь ему и хвала. И точно так же честь и хвала тем конфликтологам, которые ограничивают свою деятельность более узкими рамками - не любыми, а только конфликтными отношениями - и добиваются успеха в решении встающих здесь задач.

В целом, соотношение конфликтологии с другими отраслями научного знания представлено схематически на *рис. 1.1*.

Общетеоретическую основу конфликтологии формирует *философия*, из которой конфликтологи заимствуют, прежде всего, общеметодологические принципы исследования конфликта как диалектической формы противоречия, столкновения и взаимодействия противоположностей. Необходимо особо отметить философские *законы* диалектики, *принципы* всеобщей связи, развития и системности, *методы* анализа и синтеза, обобщения и конкретизации, проблематизации, моделирования и прогнозирования, философские закономерности формы и содержания, общего и единичного, части и целого, причины и следствия — при ос-

¹⁵ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996. С. 5.

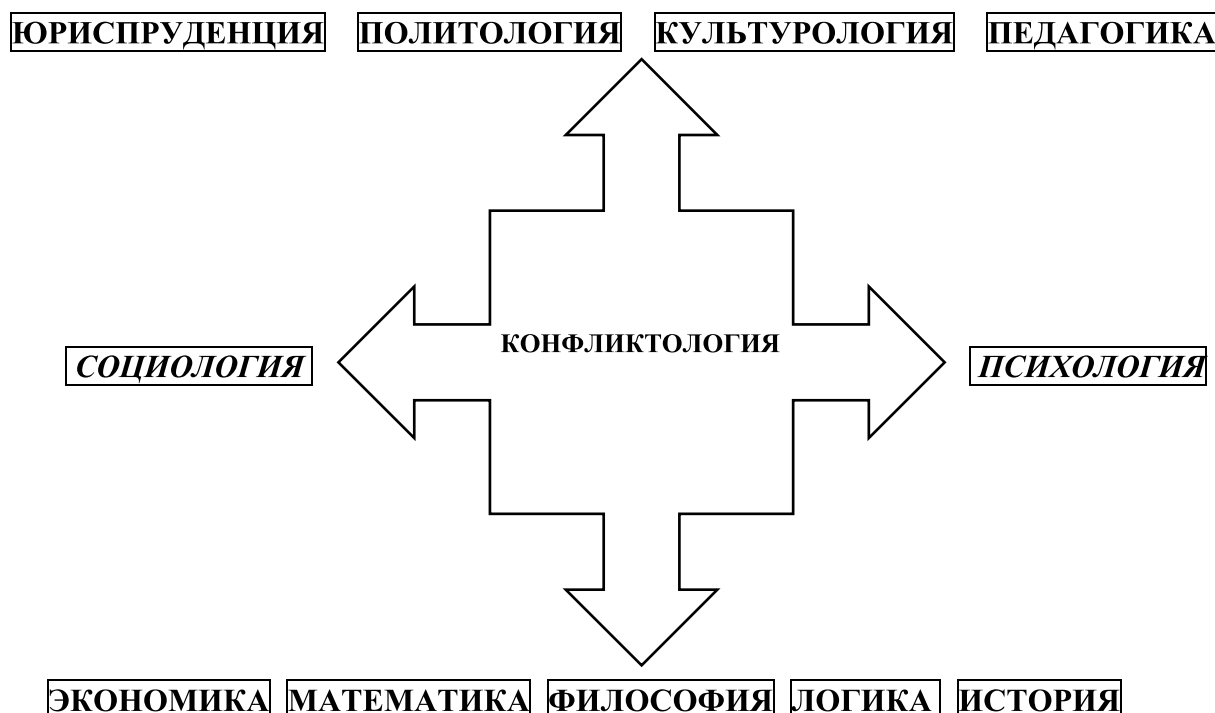
¹⁶ Основы конфликтологии / Под ред. В. Н. Кудрявцева М., 1997. С. 3.

¹⁷ Белкин А. С. и др. Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995. С. 5.

¹⁸ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1996. С. 77.

мыслении сущности конфликтов в деятельности сотрудников органов внутренних дел. Так, именно данные методы лежат в основе понимания сущности межличностных противоречий, рефлексивного осознания внутриличностного конфликта.

Рис. 1.1.



Как отрасль философского знания, *логика* обогащает конфликтологию - правилами суждений и умозаключений, законами тождества, непротиворечия, исключенного третьего, достаточного основания, косвенного доказательства, закономерностями силлогизма и логического квадрата. Эти знания определяют прикладную направленность юридической конфликтологии, дополняют ее методический инструментарий, в частности, закладывают основу методов убеждения и переубеждения как наиболее действенного оружия при разрешении межличностных конфликтов, например, посредством приема «логической дуэли».

Намечаются (но пока остаются еще мало реализованными) возможности приложения к конфликтологическим проблемам математического аппарата. В математике конфликтные ситуации представляются в виде абстрактных математических моделей, которые могут интерпретироваться на реальных объектах, если удастся найти соответствие между свойствами моделей и свойствами этих объектов. Обычно подобное соответствие устанавливается лишь при введении каких-то упрощающих допущений относительно реальных объектов. Первые шаги к математическому описанию конфликтных отношений предпринял в России в 1920-х гг. Г.Ф. Гаузе. В 1940-х гг. появились попытки построить модели ситуаций конфликтного типа на основе математической теории игр. В работах В. А. Лефевра и Г. Л. Смоляна 1960-х гг. были предложены модели «рефлексивных игр», в которых соперники стараются угадать замыслы друг друга. *Математические модели конфликтов* в настоящее время разрабатываются большей частью для описания поведения сложных систем при наличии в них противодействующих сил (безотносительно к человеку) и способов оптимального управления ими. Из работ, более близко подходящих к проблемам социальной конфликтности, известность получило исследование Т.Саати, в котором автор на математической модели американско-вьетнамской войны доказывал необходимость вывода американских войск из

Вьетнама¹⁹. Однако сложность человеческих конфликтов такова, что упрощающие допущения, которые необходимо вводить для их математического описания, делает эти описания малоинформативными. Тем не менее, в экономике, спорте, военном деле для некоторых частных случаев математическое моделирование конфликтных ситуаций оказывается полезным. Возможно, с разработкой более совершенного математического аппарата, особенно в компьютерных игровых моделях, связи конфликтологии с математикой станут более тесными.

Говоря о связи конфликтологии с другими науками, нельзя не отметить и ее обратного влияния на эти науки. Например, конфликтологические проблемы в сфере межличностных отношений стимулируют решение многих психологических, социологических, правовых и нравственных проблем, в частности проблем общения, взаимоотношений, социально-психологического климата, в том числе и в системе правоохранительных органов.

Бесспорна активная взаимосвязь конфликтологии с юриспруденцией и правоохранительной деятельностью. В данном контексте необходимо рассматривать, в первую очередь, *криминологический аспект* противоправного поведения, включая профилактику преступлений со стороны отдельных категорий граждан (правонарушителей), вступающих в конфликт с законопослушными гражданами, а в конечном счете - в противоречие с социальными нормами морали и права. Видный отечественный юрист и криминолог В.Н. Кудрявцев впервые обозначил данный аспект проблемы и развивает сегодня концепцию межотраслевого знания - «юридической конфликтологии»²⁰. Профессионально значим также *психолого-юридический аспект* взаимоотношений в системе «человек» - «право». В уголовно-правовой сфере конфликтология, в дополнение криминальной психологии, активно вторгается в проблемы межличностного и внутриличностного конфликта при определении вида соучастия в групповых преступлениях, в субъективной стороне состава преступления, включая умысел и неосторожность, раскаяние, сострадание, «двойную форму» вины. Конфликтология, в развитие юридической этики и следственной психологии, не только затрагивает теоретические проблемы «конфликтности» в судебной, правоприменительной и правоохранительной сфере, но прежде всего, обеспечивает диагностический и методический «инструментарий» профилактики и разрешения конфликтов в деятельности работников конкретных юридических служб - суда, адвокатуры, прокуратуры, органов внутренних дел.

Сегодня в конфликтологии, занимающейся проблемами, связанными с правоохранительной деятельностью, существует три самостоятельных направления.

Первое изучает конфликты в коллективах правоохранительных органов и разрабатывает рекомендации в основном для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов между подчиненными. На уровне руководства коллективов конфликтология необходима для того, чтобы побудить начальника смотреть на конфликтные ситуации, что называется с открытыми глазами, не довольствоваться интуицией и здравым смыслом, а следовать в работе с людьми определенным, установленным наукой правилам и приемам управления конфликтами²¹.

Второе ориентировано на разработку техник и рекомендаций для сотрудников по разрешению и урегулированию конфликтов с людьми, попадающими в сферу их профессиональных интересов. Для сотрудника органов внутренних дел главным в его профессиональной деятельности является то, что большинство конфликтов между ним и противодействующими лицами возникает - объективно: не в силу противоречия их личных целей и интересов, а в связи с выполнением им служебных обязанностей. В частности, в процессе раскрытия и расследования преступлений конфликты неизбежны, поскольку для преступников один из способов избежать или уменьшить

¹⁹ См.: Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций.- М., 1977; Горелик В. А., Горелов А.Ф., Кононенко А.Ф. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. - М., 1991; Конфликт сложных систем / Под ред. А. А. Пунтуса. - М., 1995.

²⁰ См. Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В. Н. - М., 1995.

²¹ См. Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе «начальник - подчиненный», «сотрудник - сотрудник». - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

уголовную ответственность состоит в противодействии сотруднику милиции, которое проявляется в форме различных конфликтов, возникающих вследствие несовпадения интересов этих лиц с профессиональными интересами сотрудниками милиции²².

Третье направлено в условиях разгула терроризма на разработку рекомендаций по ведению переговоров с преступниками.. Особое значение придается конфликтологии как в нашей стране, так и за рубежом, при захвате заложников, похищении людей, в том числе детей, произведений культуры и искусства для получения выкупа, при угрозе осуществления вооруженных нападений, убийств, взрывов, поджогов, массовых отравлений, чтобы добиться выполнения выдвинутых условий. Практически во всех подобных случаях силы правопорядка и общественной безопасности вынуждены вести переговоры, чтобы спасти высшее благо земного бытия — жизнь человека, среду обитания людей, достижения человеческой цивилизации. Кроме того, правоохранительным органам зачастую приходится прибегать к переговорам с отдельными преступниками и преступными сообществами по своей инициативе в целях предупреждения, раскрытия и расследования преступлений, а также оказания воспитательного воздействия на лиц, совершивших уголовно-наказуемые деяния²³.

В рамках этих направлений велика практическая значимость конфликтологии для правоохранительной деятельности. Она реально может помочь распознавать конфликты, принимать надлежащие меры для их профилактики и разрешения. Конфликтология для сотрудника правоохранительных органов дает возможность лучше ориентироваться в сложностях социальной жизни, искать оптимальные решения в конфликтных ситуациях, связанных с их профессиональной деятельностью, находить наиболее эффективные способы воздействия на поведение людей, так или иначе вовлеченных в конфликтное противоборство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная конфликтология — прикладная научная дисциплина, а вместе с тем, сфера практической работы по урегулированию конфликтов. В современных условиях повсюду практика опирается на науку, и требуются, с одной стороны, исследователи, разрабатывающие научные основы и технологию практической деятельности, а с другой — практические работники высокой квалификации, владеющие соответствующими научными знаниями и способные применять их в своем труде. Так обстоит дело и с современной конфликтологией. О ней можно говорить и как о прикладной науке, и как о сфере практической деятельности. Судьба конфликтологии определяется не тем, какие словесные дефиниции ей дают и как устанавливаются границы, в которых она должна развиваться. Конфликтология становится наукой и развивается как наука потому, что есть общественная потребность в познании конфликтов и способов их улаживания. А общественная значимость изучения конфликтов порождает тенденцию собирать знания о них. И чем больше становится этот объем знаний, тем более необходимо упорядочивать ее в единую научную систему, выделять ее как особую область науки. Конфликты доставляют обществу много трудностей и проблем, поэтому общество готово затрачивать средства и людские силы на собирание знаний о конфликтах в одно целое и развитие конфликтологии как науки, нарастающей и систематизирующей эти знания.

И именно на данной теоретической и методологической основе в МВД России в 90-е годы была создана служба ведомственных практических психологов, в ведомственных учебных заведениях в рамках «Психологии в деятельности сотрудников ОВД» отработывается раздел конфликтного общения, а в начале XXI века (лучше поздно, чем никогда) в учебные планы по специальности 021100-Юриспруденция и 023100-Правоохранительная деятельность введена дисциплина «Конфликтология». Таким образом, в настоящее время

²² См., например: *Билли Дж., Ступак Р. Дж.* Методы преодоления конфликтной ситуации и полицейские – профессионалы 90-х годов // Вопросы борьбы с преступностью за рубежом: Реферативный сборник. Вып.37. 1996.С.32-29.

²³ См., обязательно: *Илларионов В.П.* Переговоры с преступниками. — М. 1993.

осуществляется целенаправленное организационно-методическое обеспечение и психологическое сопровождение деятельности сотрудников ОВД, включая профилактику конфликтов и профессиональной деформации, создание оптимального социально-психологического микроклимата в служебных коллективах²⁴.

Вопросы и задания для самоконтроля:

Каковы задачи курса «Конфликтологии» в контексте правоохранительной деятельности ?

В чем сущность философско-методологического, социально-психологического и индивидуально-психологического анализа конфликта ?

Дайте описательное определение «конфликта».

Назовите различия социологического и психологического направлений в конфликтологии.

Каковы взаимосвязи «Конфликтологии» с другими, прежде всего, юридическими науками ?

Раскройте основные прикладные направления «юридической конфликтологии».

Тема 2

Методологические проблемы исследования конфликтов

ПЛАН

Введение.

1. Типология конфликтов.
2. Структура конфликта.
3. Динамика конфликта.
4. Последствия и формы завершения конфликтов.

Заключение.

ВВЕДЕНИЕ

В этой лекции речь пойдет не столько о методологии и методологических принципах конфликтологии – *системности, развития, энтропии, социально-деятельностного контекста, личностного подхода* (что достаточно хорошо освещено в фундаментальных первоисточниках, включая учебники по философии, социологии, психологии), сколько о базовых понятиях, типологии, функциях, структуре и динамике конфликтов. В качестве вводного тезиса лекции следует еще раз подчеркнуть, что в конфликтологии «сколько ученых - столько и мнений», а соответственно и научно-методологических подходов. Так, психологи традиционно анализируют три универсальных разновидности конфликтов: *внутриличностный, межличностный и групповой*. В то же время социологи (по составу задействованных сторон) традиционно подвергают анализу пять видов конфликтов: *внутриличностный, межличностный, групповой, конфликты в организациях, конфликты между большими социальными общностями...* А юридические конфликтологи традиционные типологии дополняют - *деловым, ролевым, позиционным; по вертикали, по горизонтали* (А.Н. Олейник, Ю.В. Наумкин); *экономическим, идеологическим, социально-бытовым, семейно-бытовым; «бурными быстroteкущими», «слабовыраженными вялотекущими»* и иными типами конфликтов (И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков)...

²⁴ См., обязательно: Психолого-педагогические пути и способы преодоления кризисных ситуаций и профессиональной деформации сотрудников ОВД: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.;

Социально-психологический климат в служебных коллективах: Метод.пособие / Под.общ.ред. М.И.Марына, Е.А.Мешалкина. - М.: ЦОКП МВД РФ, 2001.

Аналогично, в прикладных целях юридические конфликтологи выделяют «профессиональный набор» функций конфликта: *сигнальная, информационная, профилактическая, трансформации, инновации, интеграции и активизации социальных связей*. Однако, в конечном итоге, и с позиции социологического подхода, и в рамках психолого-юридического анализа главные функции (и последствия) всех происходящих конфликтов, как правило, однозначны: *конструктивные* либо *деструктивные*. Другими словами, любые конфликты либо *создают и улучшают*, либо *ослабляют и ухудшают* систему взаимоотношений, морально-психологический климат в коллективе (службы, отдела, министерства), эмоциональный тонус и настроение, а в конечном счете - работоспособность и эффективность деятельности работника (сотрудника ОВД).

Соответственно, основной целью данного краткого методологического обзора (и лекции) является не описание всех научных подходов, позиций и точек зрения по проблематике конфликта (что нереально), а формирование у курсантов и слушателей базовых теоретических понятий, усвоение ими классификаций и типологий, которые имеют прикладную профессионально-юридическую направленность в контексте служебной деятельности сотрудников МВД России.

1. Типология конфликта

Как отмечено во вводном разделе, существуют разнообразные методологические подходы к классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется целью и задачами исследования, тем, что интересует ученого в каждом конкретном случае. Любая методологически выверенная и логически корректная классификация разбивает все множество конфликтов на классы по какому-то определенному признаку — основанию классификации. Таким основанием могут быть: состав участников конфликта, его содержание, его длительность, его причины, степень его интенсивности, остроты или силы, формы его протекания, способы его решения и др. В зависимости от того, какое из этих оснований важно учитывать в данных конкретных обстоятельствах, конфликтолог обращается к той или иной классификации.

По составу участников традиционно выделяются следующие типы конфликтов:

- внутриличностные;
- межличностные;
- групповые (между неформальными малыми группами в составе одной общности);
- конфликты в организациях (между группами-коллективами подразделений одной организации);
- межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, военные, межконфессиональные, межнациональные)²⁵.

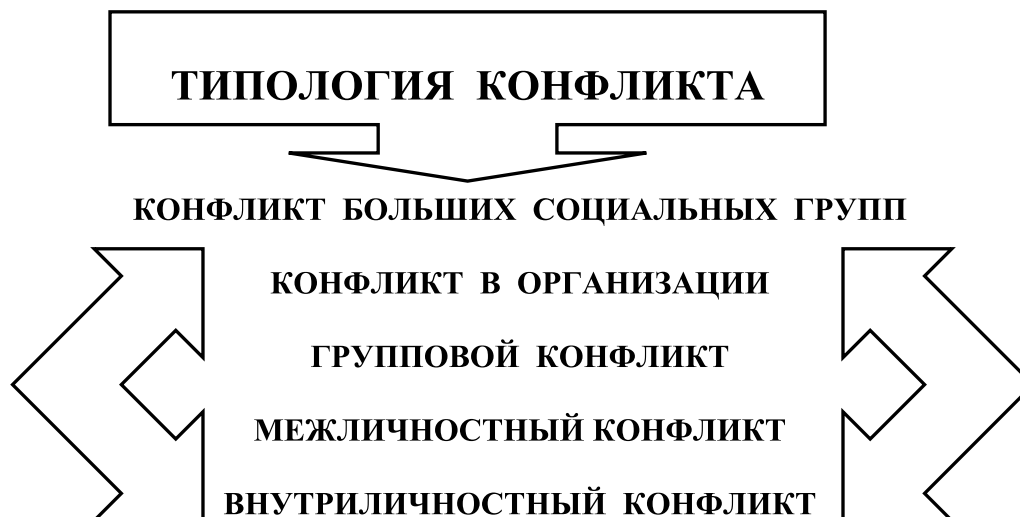
Соотношение между этими типами конфликтов схематически изображено на рис. 2.1.

По степени вовлеченности людей в конфликт выделяют *межличностные* - конфликты между двумя субъектами, пытающимися достичь противоположных целей; *межгрупповые* - конфликты между социальными группами, включая межгосударственные, межнациональные (в их основе лежит этнический признак). Сколько проблем российскому обществу, МВД РФ и десяткам тысяч сотрудников милиции несет межнациональный конфликт в Чеченской республике?! Отдельно подлежит рассмотрению *внутриличностный конфликт*, т. е. конфликт внутри самого субъекта, характеризующийся борьбой равных по силе мотивов (борьба между «хорошо» и «отлично», «хочу» и «надо»; желаниями и возможностями). В целом, подобное деление весьма условно: различные типы конфликтов

²⁵ Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999.

взаимосвязаны между собой, в ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные - в межличностные, межличностные - в групповые).

Рис.2.1.



По степени остроты противоречий конфликты подразделяются на следующие типы: разногласие, недовольство, неприязнь, противодействие, вражда, война.

По проблемно-деятельному признаку различают конфликты - управленческие, педагогические, производственные, экономические, творческие, политические, социально-бытовые, семейно-бытовые и др.

По критерию реальности, согласно М. Дойчу, выделяются следующие типы конфликтов:

- «подлинный» конфликт, который существует объективно и воспринимается адекватно;
- «случайный» или «условный» конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами;
- «смещенный» конфликт — когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основе явного;
- «неверно приписанный» конфликт — между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы;
- «латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- «ложный» конфликт — когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

В целом, под истинностью межличностного конфликта подразумевается реальное (или субъективно предполагаемое) наличие противоречий, которые приводят к фактическому столкновению (или внутриличностному конфликту). Как представляется, автор положил в основу своей классификации универсальную конфликтологическую «формулу конфликта»: $КС + И = К$, где КС – конфликтная ситуация как наличие противоречий, И – инцидент как физическое столкновение, К – конфликт, имеющий реальные объективные или субъективные (психологические) последствия. Соответственно, *латентный К.* – это реальность КС и скрытость, отсутствие или неочевидность И.; *смещенный К.* – это внешне очевидный И. (инцидент), который не основан - по времени и по сущности противоречия - на реальной КС (конфликтной ситуации); а *ложный конфликт* — когда имеет место «очевидный инцидент», но нет объективной конфликтной ситуации, противоречий и причин для него, или они вооб-

ражаемы кем-либо из участников (соответственно, очень близки по существу - *случайный* и *неверно приписанный* конфликты). Следует, однако, заметить, что такое различие конфликтов имеет весьма условный характер: ведь если человек считает ситуацию конфликтной, она становится вполне реальным конфликтом, поскольку этот человек, исходя из своих представлений о ситуации, вступает со своим оппонентом в конфликтное взаимодействие. В данной связи, наряду с традиционной типологизацией конфликтов, некоторые юридические психологи, описывая широко распространенные в криминальной среде «случайные конфликты», обоснованно выделяют и т.н. *иррациональный конфликт*, когда повод, мотивы, причины и условия его вызвавшие (в тот или иной момент развития конфликта, тем или иным участником) актуально не осознаются²⁶.

В прикладном аспекте психологического обеспечения и сопровождения служебной деятельности сотрудников ОВД, профессионально значима классификация конфликтов, лежащих в основе суицидального поведения, в частности, конфликты: а) *обусловленные спецификой служебной деятельности*; б) *обусловленные спецификой семейных взаимоотношений*; в) *связанные с асоциальным поведением*; г) *связанные с состоянием здоровья*²⁷.

По форме столкновения в юридической конфликтологии различают конфликты: *открытые* и *скрытые*; *спонтанные* и *длительные* - внезапно возникающие без каких-либо видимых причин или затяжные, скрывающие глубинные противоречия; *инициативные* и *спровоцированные* – непреднамеренные действия (бездействие), расширяющие основания конфликтной ситуации или целенаправленное разжигание конфликта, влекущее прямое столкновение и инцидент; *неизбежные* и *вынужденные*; *разрешаемые* и *антагонистические*; *целесообразные* и *нецелесообразные*.

Юридические конфликтологи, обращаясь к движущим силам и мотивации межличностных конфликтов, различают *ресурсные* и *ценностные конфликты*²⁸. *Ресурсные* конфликты связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных средств, территории, времени и т. д.). В ОВД, например, нередко возникают межличностные конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками. *Ценностные* конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных и нравственных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений. Примером могут служить встречающиеся в современных условиях конфликты в подразделениях ОВД из-за различных ценностных ориентаций у руководителей (старое поколение, зараженное «бациллами» номенклатурности, угодничества и чиновничества) и у молодых сотрудников (новое поколение, больное меркантильностью, потребительством и беспринципностью).

Характерно, что большинство конфликтов между сотрудником ОВД и противодействующими ему лицами возникает не в силу противоречия их личных целей и интересов, а в связи с выполнением сотрудником своих профессиональных обязанностей, своей социальной роли, т.е. социально-ролевой или просто *ролевой* конфликт. В деятельности сотрудников органов внутренних дел может иметь место и *деловой* конфликт — по поводу либо в процессе совместной деятельности, относится к предметному содержанию взаимодействия сотрудников (типичный служебный конфликт); *позиционный* — как нестыковка мнений, суждений по конкретному вопросу или проблеме, направлен на изменение взаимоотношений участников конфликтного общения.

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В.П. Шейнов приводит три формулы конфликтов (А, Б и В)²⁹. Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не

²⁶ См., например: Ушатиков А.И., Казак Б.Б. Пенитенциарная психология. - Рязань, 1998. С.175.

²⁷ Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел: Методическое пособие. - М.: ГУК МВД РФ, 2001. С.64-65.

²⁸ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1995.

²⁹ См.: Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск, 1996.

могут быть универсальным методом оценки любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Конфликт типа «А».

Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ). *Конфликтогены* — это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту. Механизмы развития конфликта по первой формуле основываются на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

КФГ1 → КФГ2 → КФГ3 → ... → КФГn

Где КФГ1 — первый конфликтоген; КФГ2 - второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 — третий конфликтоген, ответный на второй и т.д.

При этом важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т.д., то есть *каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает* (Закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно называем конфликтами типа А.

Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, примерно 80% конфликтов возникают по вышеприведенной формуле, причем зачастую помимо желания их участников. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия:

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил в деятельности сотрудников правоохранительных органов важно знать конкретные проявления конфликтогенов. В *таблице 2.1.* дается характеристика некоторых конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми.

Таблица 2.1.

Типы конфликтогенов

<i>Конфликтогены</i>	<i>Форма проявления</i>
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение, унизительная похвала, упрек, подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания, навязывание своих советов, своей точки зрения, напоминание о неприятном, нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана, манипуляции сознанием человека
Нарушение этики	Причиненные случайно неудобства без извинения, игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.), перебивание собеседника, перекалывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные детские вопросы и ответы, ссылки на других при получении справедливого замечания, капризные пререкания

Конфликт типа «Б».

Вторая формула отражает зависимость конфликта (К) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

КС + И = К

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: *устранить конфликтную ситуацию - исчерпать инцидент.*

Конфликт типа «В».

Третья формула отражает зависимость конфликта (К) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = К \quad (\text{при этом } n > 2).$$

Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами типа В, и их *разрешение сводится к устранению всех конфликтных ситуаций...*

Как отмечено классиками, конфликт выполняет две базовые функции: конструктивную и деструктивную. Соответственно, *конструктивный конфликт* - когда оппонент не выходит за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Причинами конструктивных конфликтов, как правило, являются неблагоприятные условия работы, несовершенная система оплаты труда, неритмичность работы, упущения в технологии, сверхурочные работы, несоответствие прав и обязанностей, низкий уровень, трудовой и исполнительской дисциплины и т.п. *Деструктивный конфликт* возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся неадекватные действия руководителя и подчиненных, а также искаженное восприятие друг друга и психологическая несовместимость отдельных людей.

2. Структура конфликта

Для того, чтобы анализировать структуру конфликта, выделим несколько важнейших его составляющих. О чем свидетельствует практический опыт, как правило, во время конфликта стороны стремятся завладеть объектом конфликта, нередко нанося или причиняя друг другу моральный или материальный ущерб. В данном контексте конструкцию конфликта можно схематично изобразить следующим образом: **С-О-С**, где С — субъект конфликта; О — объект конфликта. Общепринят конфликтологический постулат: *Чем монолитнее объект конфликта, тем острее конфликт.* Для уточнения понятия неделимости объекта конфликта необходимо дать точное определение объекта и предмета конфликта. Под *предметом конфликта* традиционно понимается проблема, существующая объективно либо являющаяся плодом воображения конфликтующих сторон, т. е. то самое конкретное противоречие, из-за которого разгорается конфликт. Каждый из субъектов конфликта стремится разрешить данную проблему (например, дефицит техники) в свою пользу (например, получить в пользование компьютер или автомашину). *Объект конфликта* – более широкое понятие, охватывает материальную или духовную ценность, которой оба конфликтанта стремятся обладать, он как бы «обобщает» - «объективизирует» предмет конфликта, к обладанию данной «ценностью» и стремятся конфликтующие стороны. Как правило, объект конфликта - это материальное или духовное благо как обобщенное социальное отношение – «уважение», «отдых», «статус», «долг». Примечательно, что многие ученые обозначают противоречие между конфликтантами как *«зону разногласий»*, вполне обоснованно не дифференцируя «объект» / «предмет»; действительно, во многих ситуациях это непросто сделать, например: «уважение» / «подарок»; «служебный долг» / «соблюдение формы одежды», «традиция» / «угощение» (дифференцируется относительно легко); а вот «поощрение» - «деньги», «статус» - «унижение», «самоуважение» - «отношение к работе» (сложнее)? В соответствии с вышеприведенной терминологией можно признать, что объект конфликта выражает «обобщенно-ценностное» качество, а предмет конфликта представляет «конкретно-ресурсную» характеристику противоречия.

При интерпретации конструкции конфликта (С-О-С) видным юридическим психологом Игорем Борисовичем Пономаревым, *субъектом конфликта* является общность людей. Отдельная личность весьма условно является субъектом конфликта – лишь в случае внутриличностного переживания противоречий. В социально-психологическом смысле личность – это сторона единого совокупного субъекта конфликта. Составляющие части этого совокупного субъекта могут принадлежать к одной организованной группе людей (например, коллективу или учреждению), но могут выступать как представители различных организованных или неорганизованных, условных групп людей (например, работник милиции и владелец индивидуального транспорта). Между этими составляющими частями единого совокупного субъекта и внутри этого единства непосредственно возникает и развивается конфликт. Социально-психологические позиции и поведение различных лиц, составляющих «конфликтное единство» определяются широким социальным контекстом и теми реальными условиями, в которых функционирует эта общность людей как совокупный объект конфликта. Соответственно, *объектом конфликта* выступает двуединый класс явлений, представленных в реальной жизни одновременно, как целостная система сопряженных видов деятельности и непосредственных отношений, проявляющихся в общении. Непосредственные отношения, субъективные по форме, но воссоздающие на межличностном уровне объективно существующие общественные отношения, безусловно относятся к группе явлений, присущих единому объекту конфликта. Социально-психологические, или непосредственные отношения в конфликте являются свойством его совокупного субъекта, и выступают атрибутом сознания данной группы людей. *Предмет конфликта* как психологического явления составляют различные взаимозначимые спорные вопросы или совместно решаемые проблемы, по поводу которых возникают и развиваются противоборство, другие исходные противоречивые моральные и этические суждения и установки, рассогласованные действия, информация, которой оперируют участники конфликта, элементы непонимания, давления или отторжения, а также вещи и иные блага, либо права на них... Такова оригинальная «философски осмысленная» точка зрения одного из отечественных юридических конфликтологов !

В развитие понятия «совокупного субъекта» традиционно выделяют *организаторов* и *активно действующих участников конфликта*, а также *союзников, подстрекателей, провокаторов, консультантов, примирителей, сочувствующих* и (даже) *жертв конфликта*. Главные конфликтанты, вовлеченные в конфликт, в зависимости от отношения к нему могут классифицироваться следующим образом:

- *участники* — лица (группа, организация), непосредственно вовлеченные в конфликт - конфликтную ситуацию и инцидент;
- *противник* — субъект, имеющий диаметрально противоположную позицию по отношению к предмету конфликта и активно действующий во всех фазах конфликта;
- *оппонент* — участник дискуссии (спора), придерживающийся иной точки зрения, взглядов и убеждений.

Общепринято подразделять противников в конфликте на *сильных* и *слабых* (имеющих более или менее высокий уровень знаний, умений, способностей и личностных качеств, либо ресурсов поддержки по сравнению с другими конфликтантами), а оппонентов – по рангу, при этом *оппонент 1-го ранга* в процессе конфликта отстаивает личные интересы, *оппонент 2-го ранга* — свои интересы в совокупности с интересами малой группы, *оппонент 3-го ранга* — личные интересы в совокупности с интересами большой социальной группы. Соответственно, чем выше ранг оппонента, тем более он выражает общественные интересы, тем больше у него шансов полностью овладеть объектом конфликта и победить в конфликте. Примечательно, что *сотрудник ОВД, действующий в любом служебном конфликте в строгом соответствии «с буквой» закона, устава, приказа или инструкции МВД, является оппонентом самого высокого ранга, он непобедим, так как за его спиной самый сильный ре-*

курс поддержки - в лице (условно) руководителя министерства, председателя Верховного Суда и даже Президента России.

На разговорно-бытовом уровне слово «конфликт» нередко употребляется в значении «конфликтная ситуация», например, «не сделал, таким образом пошел на конфликт с начальником». Для более жесткого разведения данных понятий целесообразно рассмотреть такую последовательность как хронологию реального конфликта: *событие (явление) — противоречие — конфликтные отношения - конфликтная ситуация – повод конфликта — инцидент — конфликт*. Как следует из этой схемы, после определенного события между некоторыми субъектами появляется противоречие, т.е. разногласие, что приводит к образованию конфликтных отношений. *Конфликтные отношения* — это процесс взаимодействия, характеризующийся незнанием, непониманием либо несовпадением целей и интересов двух или более субъектов. Возникновение конфликтных взаимоотношений приводит к созданию конфликтной ситуации. *Конфликтная ситуация* — ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, лично значимой для каждого ее участника. В ходе этого противостояния субъекты конфликта ненамеренно приближаются или осознанно находят повод к открытому столкновению, далеко не всегда напрямую связанный с основной причиной конфликта. *Повод конфликта*, стечение обстоятельств в конкретном пространстве и времени, создает возможность физического столкновения - как объективная предпосылка инцидента. *Инцидент* — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующих резкое обострение противоречия и начало борьбы между участниками. Динамика инцидента такова: первый субъект конфликта вполне сознательно наносит урон моральный (в устной или письменной форме) или физический своему оппоненту. Второй субъект осознает, что действия первого субъекта направлены против него и наносят ущерб его личным интересам, и предпринимает адекватные действия в отношении первого субъекта конфликта... Именно так и рождается *конфликт* - в полном объеме своего содержания. Соответственно, в зависимости от стадии противостояния конфликтологически выверены и корректны следующие варианты вышеприведенной реплики: «не сделал, таким образом: а) возникли конфликтные отношения, б) создал конфликтную ситуацию, в) дал повод для конфликта, г) спровоцировал инцидент (с начальником)».

Отечественные конфликтологи в наиболее обобщенном виде традиционно рассматривают следующую структуру конфликта: 1) *конфликтующие стороны*; 2) *зона разногласий*; 3) *представления о ситуации*; 4) *мотивы*; 5) *действия*.

1). *Конфликтующие стороны*.

Как отмечено выше, в конфликте участвуют, как минимум, *две конфликтующие стороны* или «*конфликтанты*» — отдельные индивиды или группы людей (нередки и многосторонние конфликты — между тремя и более сторонами, но мы их рассматривать не будем). Практическому психологу ОВД, желающему разобраться в каком-либо конкретном конфликте, необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов. Под *социальными характеристиками* понимаются принадлежность к тому или иному слою общества или общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, авторитет и пр. Нередко в основе конфликта лежат причины, обусловленные разным, нередко полностью противоположным социальным или групповым статусом конфликтантов. *Психологические характеристики* — это свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Есть «трудные» люди, «конфликтные» личности, с которыми нелегко найти общий язык, что создает в отношениях с ними напряженность, могущую легко перейти в конфликт.

2). *Зона разногласий*.

Конфликт возникает только тогда, когда есть *зона разногласий* — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. Зона разногласий не всегда легко

распознаваема. Нередко участники конфликта сами не очень четко ее представляют. Бывает, что им кажется, что весь «сыр-бор» разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением или случайным и мало-значительным с виду проявлением более глубинных расхождений, которые остаются для конфликтантов неосознанными. Дело затрудняется еще и тем, что границы зоны разногласий подвижны. Они в ходе конфликта могут расширяться и сужаться. Конфликтанты часто, например, начинают дискутировать по какому-то делу, но в пылу полемики «переходят на личности», и в результате к несогласию по делу добавляются еще расхождения по поводу оценки поведения, манеры речи и вообще морального облика друг друга. Зона разногласий расширяется, в ней загораются все новые и новые очаги спора. Наоборот, когда конфликтанты достигают согласия по какому-то пункту, зона разногласий, естественно, уменьшается. При ликвидации всех противоречий и разногласия исчезают.

3). *Представления о ситуации.*

Каждый из участников конфликта составляет свое *представление о ситуации*, сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному — это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Известный русский писатель Антон Павлович Чехов однажды встретился с преступником, который убил совершенно незнакомого человека, сидевшего с ним за одним столом в ресторане. «За что же ты его?» — спросил Чехов. — «Да он так противно чавкал, что я не выдержал», — ответил убийца. Видимо, у погибшего было представление, что его манера еды не заслуживает столь сурового наказания. Но, к несчастью, у убийцы оказалось другое представление об этом.

Необходимо отметить следующее весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, и верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. При этом вступает в действие принцип, сформулированный социологом У.Томасом (теорема Томаса): *«Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям»*. Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные последствия — материальный ущерб или моральный вред, в частности, мучительные угрызения совести и переживания. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях.

В приведенном примере несчастный, оказавшийся рядом с убийцей, вероятно, и не представлял себе, что в какой-то момент в мыслях его соседа ситуация за столом была определена как конфликтная и что, следовательно, он попал в конфликт, да еще столь острый, что он приведет к смертельным последствиям. Но его сосед счел ситуацию конфликтной и последствия этого стали реальными.

4). *Мотивы.*

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления,

побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам. Мотивация определяет процесс, который психологи называют *формированием цели*³⁰. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь. Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты. Человек, поставленный перед необходимостью выбрать один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать второй объект как имеющий значительно более высокую ценность. Возможен также конфликт вследствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга. Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т. д.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. И в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми. Конфликтологу далеко не всегда легко понять мотивы, которыми руководствуются конфликтанты. Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их как следует не понимают и искренне заблуждаются относительно них. Однако для конфликтолога очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, потому что иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдодоприемлемому завершению.

5). Действия.

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, — то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Если конфликтолог появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, — это действия конфликтантов. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, — зоны разногласий, представлений конфликтантов о сложившейся ситуации, мотивов и целей их поведения. Конфликтологу необходимо увидеть за видимыми реальными проявлениями конфликта его невидимые, скрытые в головах людей, глубинные корни.

Нередко эта задача затрудняется еще тем, что не все действия конфликтующих сторон демонстрируются напоказ. Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и вообще от постороннего взора. Конфликтологу необходимо иметь это в виду.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны;

³⁰ Фресс П., Пиаже Ж. Экспериментальная психология. Выпуск V. - М., 1975. С. 36.

- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
- захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (например, установка сундука в общем коридоре коммунальной квартиры);
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);
- унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления и оскорбительные требования);
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
- физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют против кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными или случайными, или просто необдуманно. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее.

Конфликтное взаимодействие есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействие другой.

В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного конфликтанта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных конфликтных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Как подчеркивают психологи, взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: убеждения, внушения, подражания и даже т.н. психического заражения.

Подводя итоги сказанному, можно схематически представить структуру конфликта следующим образом (см. рис.2.2).



Рис.2.2.

- Х и У ----- конфликтующие стороны
- П ----- представления
- Д ----- действия
- М ----- мотивы

Приведенная схема удобна для описания и анализа, главным образом, тех типов конфликта, с которыми конфликтологу на практике чаще всего приходится иметь дело, — межличностных и групповых. Естественно, она представляет конфликт в обобщенном виде. На этой схеме, например, не нашлось места другими возможным участникам конфликта, кроме

конфликтующих сторон, за рамки схемы вынесены и разнообразные воздействия внешних обстоятельств на все элементы конфликтной ситуации. Но, тем не менее, эта схема может служить своего рода «путеводителем по конфликту».

2. Динамика конфликта

В процессе своего развития конфликт проходит несколько ступеней. Эти периоды не являются обязательными и наглядными: бывает, что конфликт завершается «уже в зародыше», нередко какие-то из стадий в ходе конфликта практически мгновенно «проскальзывают», по-разному складывается и выраженность, и продолжительность стадий. Но последовательность стадий-ступеней в любых конфликтах, как правило, одна и та же: 1) предконфликтная ситуация; 2) инцидент; 3) эскалация; 4) кульминация; 5) завершение конфликта; 6) постконфликтная ситуация³¹.

1) Предконфликтная ситуация.

Это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в эту ситуацию фактора, например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал. Но чаще всего на этой стадии уже существуют определенные противоречия как предпосылки конфликта

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго, что называют *потенциальным*, или *латентным* (скрытым) конфликтом.

2) Инцидент.

С него объективно и начинается конфликт. *Инцидент* — это физическое столкновение, первая стычка конфликтантов, условно это материализация или объективизация конфликта. Нередко инцидент выступает как завязка конфликта. Если в предконфликтной стадии конфликт находился в эмбриональном, утробном состоянии, то теперь он появляется на свет. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу. *Пример*: д-Артаньян, выехавший из отчего дома, всю дорогу сознавал, что он выглядит смешным на дряхлом коне желтоватой масти, и «не менее десяти раз на день хватался за эфес своей шпаги». Его случайная стычка с графом Рошфором была не столь уж случайна: если бы не подвернулся Рошфор, д-Артаньян схватился бы с кем-то другим.

Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Когда энергия раздражения, медленно накапливавшаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя конфликта.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай — «*острый конфликт*», представляющий собою стычку противников, в которой один угрожает другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита, захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться в инциденте потому, что инцидент приведет к гибели одной из сторон. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

³¹ Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999.

3) Эскалация.

На латинском *scala* — *лестница*. В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. Эскалация может быть *непрерывной* — с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть *крутой*, быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности; и *вялой*, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт*, который надолго задерживается на этой стадии — годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы, постепенно переходит на спад и иссякает сам собой.

4) Кульминация.

Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация — это высшая точка, «*пик эскалации*». Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по ослаблению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтантов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал» негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация — это еще один вариант острого конфликта. Известно немало трагических семейных историй, в которых монотонно повторяющиеся ссоры супругов становятся обыденным явлением. Это продолжается в течение многих лет. Но вдруг в какой-то очередной и поначалу вполне обычной ссоре происходит кульминационный взрыв, и один из супругов, обезумев от злости, калечит или убивает другого. В ходе суда, рассматривавшего одну из таких историй, обнаружилось, что жена, которая 15 лет безропотно сносила побои мужа и вдруг, когда он пьяным пришел домой, схватила топор и отрубила ему руку, сумела нанести удар такой силы, которая превосходит ее физические возможности. Такова энергетическая мощь долго сдерживаемых, накопившихся разрушительных эмоций !

Практическому психологу стоит иметь в виду, что иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминационным концом затянувшейся эскалации, — чтобы, во-первых, избежать более опасных форм кульминации, и во-вторых, побудить

конфликтующие стороны задуматься над последствиями дальнейшего развития конфликта и поисками способов его завершения.

5) Завершение конфликта.

В целях понимания этапа завершения конфликта необходимо ввести два понятия: цена конфликта и цена выхода из конфликта.

Цена конфликта (C_k) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин: 1) расходование энергии (\mathcal{E}) - средств, времени и сил на конфликтную деятельность; 2) ущерб (Y) - наносимый недружелюбными действиями другой стороны; 3) потери (Π) - связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия и несогласованности, беспорядок, застой, стресс): $C_k = \mathcal{E} + Y + \Pi$.

Цену конфликта, в принципе, можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие. Нестрогость интуитивно улавливаемой цены конфликта не мешает тому, чтобы сравнивать ее с другой интуитивно оцениваемой величиной — ценой выхода из конфликта.

Цена выхода из конфликта ($C_{вк}$) — это разность между затратами (Z), с которыми сопряжен этот выход (потеря определенных средств, уступки другой стороне, оплата посредника; утрата имиджа, уважения и статуса) и выгодой (B), которую даст выход из конфликта (освобождение сил, времени и средств; открытие новых возможностей, занятие более высокой должности): $C_{вк} = Z - B$.

Если приобретенная выгода больше, чем утрата, то польза от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются - в будущем, неясными и гипотетичными, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты - реальны, отчетливо зрими и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно сопоставить C_k и $C_{вк}$. Если $C_k < C_{вк}$ т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же $C_k > C_{вк}$ то, наоборот, «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Нередко именно сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательно решения надо еще, вдобавок, учесть два важных обстоятельства. С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при $C_k > C_{вк}$ есть все основания искать путь к прекращению конфликта. А с другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Для практического психолога ОВД понятия цены конфликта и цены выхода из конфликта — это рабочие инструменты, с помощью которых очерчивается выбор наилучших перспектив развития конфликтной ситуации. Конфликтующие стороны, как правило, настолько втягиваются в борьбу друг с другом, что она кажется единственно возможным способом бытия. Они начисто забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего и жить лучше, если выйдут из конфликтной борьбы. Вспомним Ивана Ивановича из гоголевской повести — конфликт поглотил его и заставил покинуть привычную колею жизни, но вернуться в нее он уже не может (типичен *пример* конфликтной личности «сутяги») из опыта практической деятельности участковых уполномоченных мили-

ции). Когда конфликтолог (сотрудник ОВД), сталкиваясь с подобным «уходом в борьбу», настраивает конфликтующие стороны на рациональный подход к подсчету и сравнению цены конфликта и цены выхода из него, это нередко отрезвляет страстно увлеченных борцов «за победу во что бы то ни стало».

При разрешении внутриличностного конфликта на основе борьбы мотивационных тенденций в душе человека наиболее вероятна победа той из них, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах дело обстоит сложнее. Чем больше энергии вкладывают конфликтанты в борьбу, тем жарче разгорается конфликт. Однако весь код конфликта и его исход зависят не только от энергетического уровня усилий каждого конфликтанта. Если один из них отдает конфликту гораздо больше страсти, чем другой, это отнюдь не значит, что его победа более вероятна. Другой с легкостью, с минимальными усилиями может одержать верх, если баланс сил складывается с явным перевесом в его сторону.

Что составляет «силу» конфликтанта? В простейшем случае, например, при столкновении с хулиганом это может быть физическая сила. Однако уже холодное или огнестрельное оружие дает перевес сил в пользу более физически слабого, но вооруженного человека. А когда стычка с хулиганом кончается его арестом и судом, то большая сила оказывается у того, на чьей стороне закон. *В правовом поле сила закона должна быть решающей!* Но, как известно, эта сила далеко не всегда оказывается направленной на защиту правых и невинных людей. Есть сила знакомства, сила денег, «сила взятки», сила «крыши», и эти силы сплошь и рядом успешно конкурируют с силой закона. В служебных конфликтах сила конфликтанта — это сила позиции, которая обеспечивается, прежде всего, его социальным статусом, положением, должностью, правами и полномочиями. И хотя подчиненный, если на его стороне закон, может выиграть конфликт, но чтобы поставить силу закона себе на пользу, ему надо приложить немало энергии. Важное значение имеет и сила авторитета, репутации, умений и знаний.

Сила позиции определяется по-разному в разных социальных условиях. При авторитарном режиме начальника, столь распространенном в российских правоохранительных органах, общественное мнение бессильно. Поэтому, к сожалению, столь популярна в некоторых РОВД циничная поговорка: «Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак». В демократически ориентированном коллективе ОВД позиция конфликтующей стороны тем сильнее, чем больше она пользуется поддержкой общественного мнения. Распространено мнение, что такие факторы, как физическая мощь, богатство, связи и высокий чин автоматически обеспечивают непреодолимое превосходство в силах. Однако это не так. Одним из самых эффективных средств, с помощью которых можно противостоять этим факторам, является информация. Примерами здесь могут служить неединичные случаи, когда с помощью компрометирующей информации («компромата») рушились карьеры видных политиков или доводились до краха гигантские корпорации. *Информация — это огромная сила.* Не случайно в наше время за владение информацией повсюду идет острая борьба.

Всех факторов, которые могут стать силой, обеспечивающей преимущество в конфликте, не перечислить. Однако для выбора способа действий в конфликте имеет значение не «абсолютная величина» этой силы, а соотношение, баланс сил. Баланс сил в ходе конфликта может меняться. И одним из направлений конфликтной борьбы являются действия, нацеленные на подрыв сил другой стороны. Разрешение конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою сторону. Стремление решить спор с «позиций силы» обычно выражается в ультиматумах, угрозах, насильственных действиях с целью добиться от противника подчинения и принудить его делать то, что от него требуется. Нередко при этом стороны блефуют, создавая видимость силы, которой у них

на самом деле нет. Поэтому объективная оценка баланса сил играет в конфликте очень важную роль.

Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что конфликтанты устают враждовать, привыкают друг к другу и приспосабливаются к сосуществованию. Проявив достаточную терпимость они, если контакты между ними неизбежны, постепенно приучаются не придавать особого внимания неприятным чертам поведения другой стороны, не наступать ей на «больную мозоль», находя вместе с тем способы отстаивания своих основных интересов. Многое здесь зависит от житейской мудрости конфликтантов, их способности понять, что можно жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек. Однако гораздо чаще завершение конфликта удается достичь только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Такие усилия могут потребовать немалого искусства и большой изобретательности. Формам завершения конфликта посвящен следующий вопрос, а конкретные методы и приемы разрешения конфликтов рассматриваются в заключительном разделе курса лекций.

б) Постконфликтная ситуация.

Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Он всегда оставляет после себя, прежде всего, какие-то следы в душах конфликтантов. Иногда это горечь, разочарование, утрата веры в людей и в себя, иногда — чувство самоутверждения, гордости за свою моральную стойкость и принципиальность, сознание полезности приобретенного опыта. Но конфликт имеет не только такие, чисто субъективные последствия. Когда он завершается, создается постконфликтная ситуация, которая в большинстве случаев по своим объективным особенностям в большей или меньшей мере отличается от той, которая существовала до и во время конфликта.

Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется *последствием конфликта*. Это последствие может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее оставшихся в тени. Чаще всего, однако, последствие конфликта бывает одновременно и тем, и другим. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

Таким образом, даже при самом благоприятном исходе, в случае компенсации материального ущерба и морального вреда, конфликты все же, как правило, оставляют неизгладимый след в жизни, нередко коренным образом изменяют взгляды, морально-правовые установки поведения, личностные принципы и убеждения граждан.

4. Последствия и формы завершения конфликта

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный — как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот. Такое отношение между выигрышем и проигрышем математически моделируется как «игра с нулевым результатом», т. е. игра, в которой алгебраическая сумма выигрыша и проигрыша равна нулю (выигрыш одного участника равен проигрышу другого). Однако в действительности получающееся в результате завершения конфликта отношение между выигрышем и проигрышем не столь просто. Более адекватными математическими моделями конфликта яв-

ляются такие, где возможны различные сочетания выигрыша и проигрыша («игры с ненулевой суммой»). Теоретически для двух конфликтантов X и Y таких сочетаний как последствий конфликта может быть четыре:

- 1) выигрыш X и проигрыш Y ;
- 2) проигрыш X и выигрыш Y ;
- 3) проигрыш X и проигрыш Y ;
- 4) выигрыш X и выигрыш Y .

Содержательная трактовка этих формальных сочетаний выигрыша и проигрыша изложена Стивенем Кови³². Она строится на том, что для каждой конфликтующей стороны возможны различные подходы к разрешению конфликта. В одних случаях конфликтующая сторона уверена в силе своей позиции и ориентируется на выигрыш; но при этом можно стремиться как к тому, чтобы противник оказался в проигрыше, так и к тому, чтобы он тоже был в выигрыше. Получаются, таким образом, два варианта: «выигрыш—проигрыш» и «выигрыш—выигрыш». В других случаях конфликтующей стороне своя позиция представляется слабой и она заранее настраивается на проигрыш; тут, однако, также есть два варианта — что противник выиграет (проигрыш—выигрыш) и что он тоже проиграет (проигрыш—проигрыш).

Рассмотрим особенности четырех подходов к разрешению конфликта.

1) *Выигрыш—проигрыш*. Конфликтующая сторона считает, что ее выигрыш должен быть достигнут за счет проигрыша ее оппонента. Она хочет стать победителем в конфликте, а его поставить в положение побежденного. Конфликт рассматривается ею как битва между врагами. Целью является не только реализация своих интересов, но и поражение противника, нанесение ему ущерба, «наказания» его за то, что он вступил в борьбу с ней. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к различным формам социального давления, а то и к прямому насилию. Когда ситуация конфликта объективно такова, что выигрыш одного конфликтанта неизбежно наносит ущерб другому, «выигрыш—проигрыш» получается сам собою. Однако далеко не всегда это так. Встречаются люди грубые, агрессивные, капризные, которым мало удовлетворения своих интересов — надо еще насладиться страданиями противника. Иногда эта установка прикрывается словами о принципиальности, о «борьбе за справедливость», которая требует, чтобы зло было непременно наказано.

В социальных конфликтах стремление завершить их по принципу «выигрыш—проигрыш» проявляется наиболее отвратительным образом в жестоких преследованиях инакомыслящих, в терроризме, в геноциде против целых народов. Игра «на поражение» противника даже в спорте иногда может обернуться неприятностями для победителя. В бытовых же конфликтах это случается сплошь и рядом.

Великий американский общественный деятель Бенджамен Франклин считал, что ставка на «выигрыш—проигрыш» вообще не оправдывает себя ни при каких обстоятельствах. Он писал: «В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, то вы проиграли, если же одержали верх, вы тоже проиграли. Предположим, вы одержали победу над собеседником, разбили его доводы в пух и прах... Ну и что? Вы будете себя чувствовать прекрасно. А он? Вы заставили его почувствовать ваше превосходство. Вы задели его самолюбие. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте».

2) *Проигрыш—выигрыш*. Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она видит в своем оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Такую позицию часто занимают люди слабовольные, неуверенные в себе, чувствующие себя неудачниками. Маскируя свою слабость и не желая даже себе признаваться в ней, они могут говорить: «Я человек миролюбивый, не хочу ссориться из-за пустяков». Однако ими движет

³² См.: Кови С. Семь навыков лидера. - Минск, 1996.

боязнь противника, и они поддаются давлению с его стороны, идя на проигрыш и признавая его победителем, чтобы избежать еще более худших, по их опасениям, последствий.

Для противника, имеющего установку «выигрыш—проигрыш», конфликт с оппонентом, настроенным на «проигрыш-выигрыш», — это сплошное удовольствие. Один хочет своей победы, другой готов согласиться со своим поражением. Конфликт обычно завершается мирно, и внешне постконфликтная ситуация может выглядеть вполне благополучной. Однако проигравшая сторона, даже если она покоряется победителю и старается подавить в себе чувства своей неполноценности, беспомощности и униженности, испытывает напор этих сдерживаемых эмоций. И это может привести ее к самым уродливым формам мщения за свое унижение. Для примера, американец Дон Медюк, заметив, что есть много людей, желающих, но не могущих отомстить за свое унижение, создал фирму, которая выполняет для таких людей, сохраняя в тайне их имя, небольшую услугу: берется бросить торт в лицо человека, на которого укажет клиент. Плата за услугу — 35 долларов. Только за два месяца фирма выполнила больше 60 заказов.

Следует добавить, что установка «проигрыш—выигрыш» иногда принимается конфликтующей стороной не из-за ее слабости, а как сознательная хитрость, служащая ширмой для получения выигрыша в чем-то другом.

3) *Проигрыш—проигрыш*. Этот подход к разрешению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит и своего оппонента в положение проигравшего. «Пусть я погибну, но ион тоже погибнет».

Подобная установка — не такое уж редкое явление. Иногда она обусловлена объективным положением дел. Это имеет место, например, тогда, когда деструктивный конфликт между двумя группировками работников фирмы уже самим фактом своего существования нарушает ее нормальную деятельность или подрывает ее престиж, и чем бы он ни завершился, восстановить доброе имя фирмы уже не удастся. Пойдя на конфликт (даже, может быть, вызванный с неизбежностью какими-то обстоятельствами), обе стороны обрекают себя на «проигрыш—проигрыш».

Иногда же обоюдно невыгодные результаты разрешения конфликта возникают потому, что конфликтанты, не видя иной возможности, решают расстаться, хотя и понимают, что это будет иметь скверные последствия для обоих. Так, например, бывает, что ссора двух друзей-сослуживцев, которые хотели бы помириться, но не находят путей к этому, ведет к развалу их сотрудничества, и хуже становится обоим; перевод в другой ОВД опытного оперативного сотрудника сужает возможности агентурной работы и внегласного информирования, что, в конечном счете, снижает эффективность деятельности уголовного розыска. Случается, что конфликтующая сторона, осознавая невозможность добиться своих целей, делает все, чтобы, утопая, «заодно» утопить и своего противника. Бывает также, что человек, считая себя обиженным действиями своего противника в конфликте, настолько обурян ненавистью к нему, что готов сознательно сделать себе плохо, только чтобы обидчику было еще хуже. «Пусть я пойду в тюрьму, но я тебя искалечу», — с этими словами ревнивая жена плеснула в лицо любовницы своего мужа серную кислоту.

«Проигрыш—проигрыш» случается и при решении крупнейших социальных и политических проблем. Наглядный пример тому — российско-чеченская война. И она сама, и мирное соглашение, которым она завершилась, обернулись только бедами и трагедиями как для Чечни, так и для России.

4) *Выигрыш—выигрыш*. При этом подходе конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, которое даст выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий для нее — не поле битвы с врагом, а рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

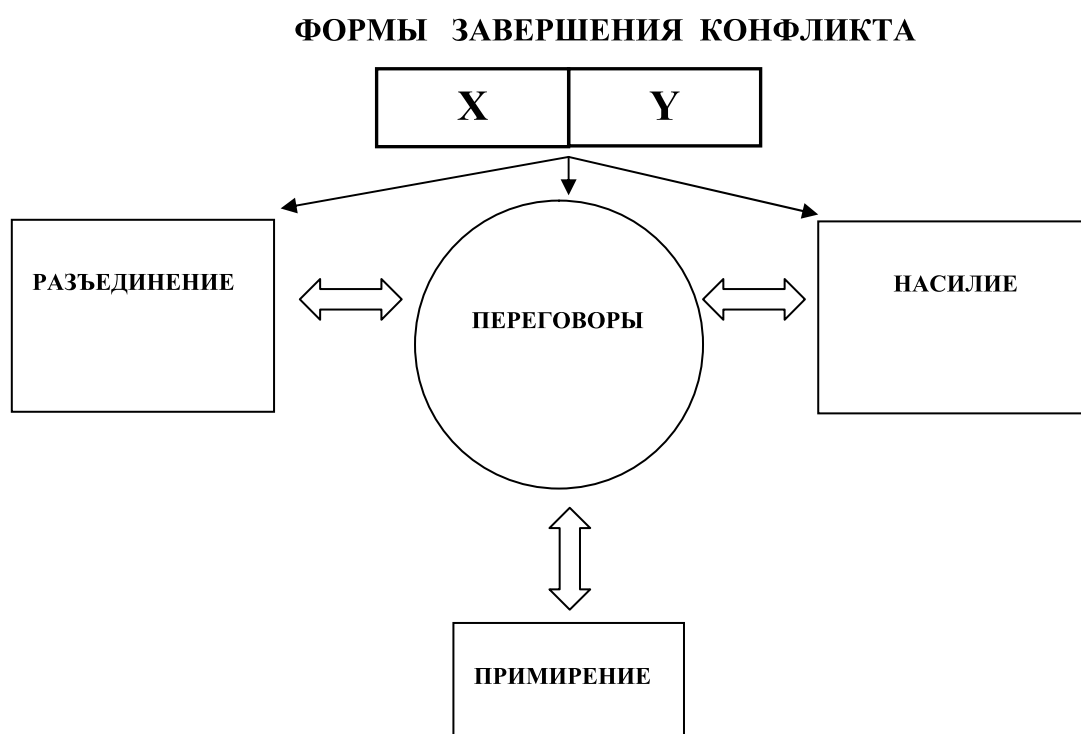
Оценивая рассмотренные подходы к разрешению конфликта с точки зрения их эф-

фективности, конфликтолог Б. Саркисян делает следующие выводы³³.

- «Проигрыш—проигрыш» — самый неудачный подход. Применение его вряд ли можно оправдать, и лучше всего избегать его.
- «Проигрыш—выигрыш» — может быть намеренно использован, если результат переговоров имеет второстепенное значение или преследуются иные цели.
- «Выигрыш—проигрыш» — эффективен в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.
- «Выигрыш—выигрыш» — подход, эффективный при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, особенно — с ориентирующимся на такой же подход или же на «выигрыш—проигрыш».

В качестве синтеза всех точек зрения следует подчеркнуть, что практически завершение любого конфликта может быть достигнуто одним из двух способов: либо *самими конфликтующими сторонами* без помощи каких-либо посторонних лиц, либо *путем подключения третьей стороны*. Теоретически возможны лишь три варианта развития событий, при которых конфликтующие стороны *X* и *Y* могут попытаться сами выйти из состояния конфликта: *насилие, разъединение, примирение*, - причем, примирение немислимо без *переговоров* (см.: рис. 2.3).

Рис. 2.3.



НАСИЛИЕ.

Более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны. Стремление решить конфликт таким способом ведет к мальчишеским дракам, кулачным схваткам, бытовым преступлениям, а когда в качестве конфликтующих сторон выступают большие социальные группы, то к войнам, восстаниям, революциям. Насилие решает конфликт по принципу: «*сильный всегда прав*». «*Начальник всегда прав*» — это одна из частных формулировок того же принципа. При этом подразумевается, что насилие может принимать формы административного, служебного и материального воздействия.

История человечества наполнена множеством примеров обращения к силе для разрешения конфликтов на самых различных уровнях — от рукоприкладства в личных

³³ Саркисян Б. Победа на переговорах. - СПб., 1998.С.37.

отношениях до драконовских мер власти против своих подчиненных и мировых войн между коалициями государств. Насилие постоянно было источником страшных трагедий и нравственных потерь, но оно еще долго будет существовать. *Во-первых*, его предпочитают те, кто сильнее, но раз сильные на него опираются, то доказать им обратное можно только с помощью силы, а ведь они сильнее. *Во-вторых*, «сила есть, ума не надо», как говорится в известной русской поговорке. Принцип «сильный всегда прав» знаменует в первую очередь торжество глупости, которая зачастую даже не видит иных способов разрешения противоречий. И, наконец, *в-третьих*, иногда реализация этого принципа оказывается самым быстрым тактическим способом разрешения конфликта. Возможность быстро завершить борьбу — едва ли не единственное преимущество силового воздействия. Однако стратегически силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной решением конфликта, достигнутым таким путем. Это толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и открытому бунту, для подавления которых снова и снова требуется насилие. *Например*, несогласный с решением начальника сотрудник ОВД сделает вид, что подчинился приказу, но на самом деле будет всячески саботировать это решение. Аналогично ведет себя и ребенок — он подчиняется и выполняет под угрозой наказания то, что от него требует взрослый. Но как только взрослый перестает контролировать ситуацию, ребенок мгновенно готов совершить то, что ему только что усиленно запрещали. Как наглядный пример: униженное положение Германии после поражения в первой мировой войне в конечном счете привело к развязыванию второй мировой войны (это признал позднее даже Уинстон Черчилль).

Конфликт может окончательно разрешиться разве только с полным уничтожением слабой стороны: пока она жива, остается жить и ее недовольство. Но даже при полном уничтожении слабой стороны победители все равно часто получают моральное осуждение. История гораздо выше оценивает тех правителей, кто бескровно отказывался от власти, чем тех, кто, защищая свою власть, заливал страну кровью.

Принято считать, что при разрешении конфликта с позиции силы страдает лишь проигравшая сторона. Но на самом деле победившая силой сторона, чтобы сохранить свое превосходство, должна постоянно прикладывать усилия для поддержания своей победы. А это значит, что победителю постоянно требуется расходовать свои ресурсы (материальные, интеллектуальные). Неизбежность расплаты за насилие неизмеримо возрастает, если более сильная сторона подчинила (тем более, поставила на колени) более умную.

Разрешение конфликта с позиции силы часто оказывается для победителя очень дорогим по затратам и к тому же весьма кратковременным успехом.

РАЗЪЕДИНЕНИЕ.

В этом случае конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами (например, перевод сотрудника в другое территориальное подразделение). Разъединение конфликтующих сторон может совершаться путем их расхождения, когда они обе покидают «поле битвы». Так завершается, например, и ссора между соседями в коммунальной квартире, которая прекращается сама собою после их расселения. Другой путь разъединения — бегство одной из конфликтующих сторон. К этому способу обычно обращается физически более слабая сторона, чтобы уйти от насилия и избежать его последствий, например, в драке, при массовых беспорядках или хулиганских действиях.

Безусловно, разъединение конфликтантов полностью разрешает конфликт. Однако оно не всегда возможно. *Например*, перевод сотрудника в другой РОВД, как правило, связан с жилищными или транспортными проблемами; активные члены враждующих преступных группировок не могут и не хотят уходить с территории, где они проживают и долгое время действуют. Но даже если разъединение в принципе осуществимо, оно ведет к постконфликтной ситуации, которая может оказаться весьма болезненной для одной или для обеих конфликтующих сторон. В результате разрыва контактов между ними происходит развал их общего дела, распад организации, деятельность которой обеспечивала их существование.

Поэтому неудивительно, что расставшиеся конфликтанты зачастую через некоторое время вновь возобновляют контакты и снова репродуцируют конфликты.

Когда конфликтующие стороны связаны общим делом, разъединение их является средством разрешения конфликта, к которому прибегают как к самой крайней мере.

ПРИМИРЕНИЕ.

Мирное улаживание принципиальных разногласий лишь в единичных случаях происходило «само собой», на основе молчаливого прекращения конфликтантами «военных действий» друг против друга. В этом случае конфликт утихает, но мир хрупок и ненадежен. В любой момент конфликт может вспыхнуть вновь, если кто-то даже ненароком сделает то, что другая сторона воспримет как недружелюбный акт.

Как правило, примирение достигается лишь в результате *переговоров* между конфликтующими сторонами, заканчивающихся принятием согласованного решения о дальнейшем поведении друг друга. Для того чтобы конфликт разрешился по-настоящему, важно, чтобы конфликтующие стороны договаривались между собой, чтобы они сами нашли наиболее устраивающий их способ выхода из конфликтной ситуации.

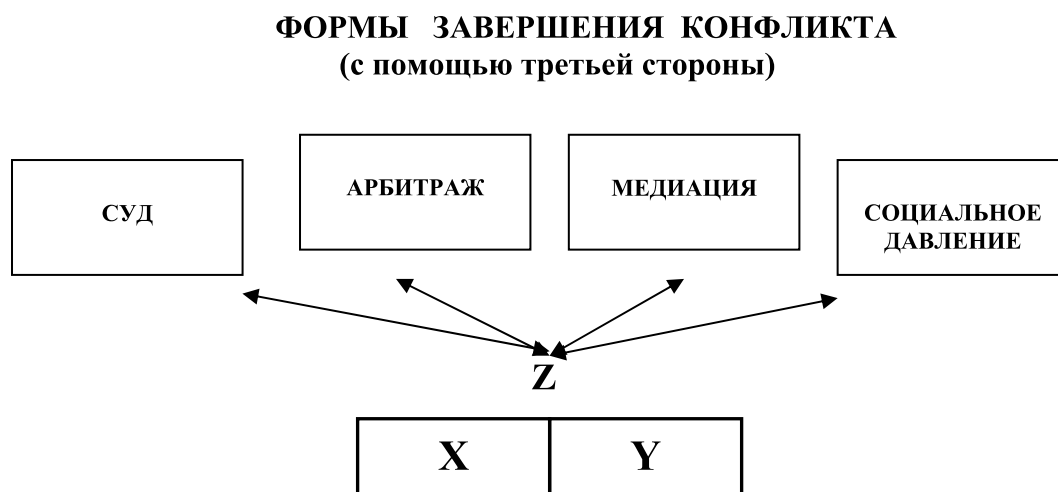
На практике конфликтующие стороны обычно вступают в какие-то переговоры, прежде чем обращаться к насилию и или разъединяться. Если переговоры кончатся неудачей, то конфликт продолжается, и тогда возникает обстановка, в которой его пытаются решить силой или разъединением. Однако неудовлетворенность последствиями, которые проистекают из этого, нередко заставляет конфликтантов вновь вступать в переговоры, надеясь, что они будут более успешными; и это может повторяться многократно.

О чем свидетельствует жизненный и служебный опыт, *переговоры есть главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликта.*

Завершение конфликта с помощью третьей стороны.

На уровне парного взаимодействия нет других форм разрешения конфликта, кроме рассмотренных выше. Но взаимодействие конфликтующих сторон может быть перенесено на другой уровень, если привлечь к разрешению конфликта третью сторону Z. Тогда возникают новые способы выхода из конфликта (см. рис. 2.4).

Рис. 2.4.



Эти способы зависят от позиции, которую будет занимать третий участник. Он может выступать в двух ролях: 1) как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон, 2) как независимый от них и беспристрастный посредник. *В первом* случае завершение конфликта достигается опять-таки с помощью насилия, но в форме социального давления. *Во втором* — когда третья сторона занимает нейтральную, беспристрастную по отношению к конфликтующим сторонам позицию — возникают следующие формы разрешения конфликта: суд, арбитраж и медиация.

СОЦИАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ.

Социальное давление, например с привлечением третьего участника, способно совершить более слабая сторона над более сильной (в отличие от насилия на уровне парного взаимодействия). Так, привлечение третьей стороны резко изменяет соотношение сил конфликтантов. Принцип «сильный всегда прав» перестает действовать. Когда в межличностный конфликт между X и Y вмешивается добавочная сила Z в виде целой группы «добрых молодцов», выступающая, скажем, на стороне X, то вопрос, кто физически сильнее — X или Y — значения уже не имеет. Физические способности конфликтанта — мощные бицепсы, владение приемами каратэ или мастерство обращения с «кольтом» — являются решающими лишь в острых конфликтах и, главным образом, при схватках «один на один». Кинобоевики культивируют образ «супермена», расправляющегося в одиночку с полчищами врагов, но в реальной жизни одиночка редко способен одолеть многих. Обычно сторона, пожелавшая решить конфликт с помощью социального давления и насилия, создает группу единомышленников, группировку сообщников или обращается за поддержкой к мафиозной организации, бандитской «крыше», наемным «киллерам». Фактор силовой поддержки играет огромную роль в социальных конфликтах самого различного масштаба — от детских драк до войн между народами.

Вместе с тем, насилие с помощью привлечения пособников в конфликте не сводится к применению лишь физической силы. Это касается социального давления в опосредованной форме, когда одна конфликтующая сторона оказывает его на другую, используя в качестве поддерживающей силы какие-то служебные инстанции и организации, печать, рекламу, общественное мнение и другие средства общественного воздействия. В конфликте между работниками один из них может настроить в свою пользу начальство, и даже без каких-либо административных мер авторитет руководителя может оказать достаточное давление на другого конфликтанта, чтобы он пошел на уступки.

Обратимся теперь к рассмотрению тех форм завершения конфликта, в которых третьей стороной становится именно беспристрастный посредник.

СУД.

Суд — одно из самых замечательных изобретений человечества. В суде третьей стороной выступает представитель общественной власти. Сила власти, гораздо более могущественная, чем сила каждого из участников конфликта, предотвращает использование насилия кем-нибудь из них в качестве средства решения спорных вопросов. Исторически в процессе развития системы судопроизводства происходит отделение судов от администрации. Функция правосудия переходит от старейшин, князей, королей, губернаторов к специальным судебным органам. Судебное решение конфликта опирается не на субъективные представления его участников о своей правоте и не на силу одного из них, позволяющих ему взять верх над более слабым, а на систему права и силу общественной власти которая стоит над участниками конфликта и которой они должны подчиняться. Право — регулятор отношений между людьми, который исходит от государства и охраняется им от нарушений (в некоторых странах источником правовых норм являются также религия и церковь — например, в исламских государствах действуют нормы шариата, записанные в Коране).

В судебном разбирательстве реализуется следующий принцип разрешения конфликтов: *«прав тот, на чьей стороне закон»*. Наиболее древней системой законов является *обычное право*, основанное на традициях, обычаях, религиозных нормах. Позже возникло *законодательное право*, существующее в виде кодексов законов, которые издаются высшими органами власти, и *прецедентное право*, опирающееся на предшествующие решения судов. Создание института суда — важный шаг в развитии цивилизации, который привел к существенному ограничению насилия и произвола в отношениях между конфликтующими сторонами. Обращение в суд является ныне общепринятой формой разрешения разнообразных конфликтов. Судебное разбирательство часто рассматривается сторонами как чуть ли не единственный эффективный способ урегулирования споров по гражданским вопросам. Но разрешение конфликтов в судебном порядке при всех достоинствах имеет и свои недостатки.

Во-первых, никакой кодекс законов, сколь подробным бы он ни был, не может учесть все возможные нюансы человеческих взаимоотношений и поступков. Рассматривая какой-либо единичный случай, суд вынужден «подгонять» его под определенный стандарт, под данную законодательством категорию аналогичных ситуаций. При этом приходится абстрагироваться от уникальности данного случая. А участников конфликта, может быть, именно уникальные для него обстоятельства больше всего и задевают за живое. Поэтому и верное с точки зрения закона судебное решение отнюдь не всегда бывает справедливым — русская литература насыщена подобными примерами.

Во-вторых, в системах законодательства могут существовать лакуны и зацепки, которые позволяют хитрому мошеннику ускользнуть от правосудия и выйти сухим из воды, сделав честного, но простодушного простака «без вины виноватым». Нередко встречаются и юридические коллизии — противоречия между законами, между правовыми нормами разного уровня (например, между конституционными законами и подзаконными актами, между государственными законами и правительственными постановлениями). Такие коллизии не только ставят судью в затруднительное положение, но и приводят к допущению элементов субъективизма и произвола в судебном приговоре.

В-третьих, справедливость судебного решения зависит не только от применения закона, но и от способности судебных органов достаточно глубоко разобраться в существе дела. Разрешение конфликта в суде требует от судей, кроме знания законов, еще и проницательности, мудрости, умения понимать людей и мотивы их поступков. Так, в Библии повествуется о том, как вершил правосудие мудрый царь Соломон. Когда ему пришлось решать, кто из двух женщин говорит правду, каждая из которых утверждала, что именно она является матерью ребенка, и он сказал: «Рассеките мечом ребенка и отдайте каждой по половине!» Одна женщина ответила: «Рубите!», а другая взмолилась: «Отдайте ребенка ей, не убивайте его!» И Соломон отдал ребенка второй женщине. К сожалению, далеко не все судьи обладают столь же острым умом, как царь Соломон.

Разумеется, постановления суда должны выполняться. Однако зачастую (особенно в современной России) жизнь по закону противопоставляется жизни по совести. После решения спора в суде одна или даже обе стороны нередко остаются недовольными решением судьи. А это значит, что они не станут особенно усердствовать в следовании ему. Они будут всеми правдами и неправдами уклоняться от выполнения судебного решения, будут снова и снова добиваться пересмотра дела.

В данном контексте поистине бесценно значение реституционного правосудия. Так, в Австрии в настоящее время проходит экспертизу проект закона министерства юстиции о «диверсии», которая предусматривает временный отказ от рассмотрения заявления или прекращения уголовного процесса, если, наряду с прочими условиями, пострадавшему будет возмещен ущерб, или если преступник выполнит общественно-полезную работу в одном из учреждений, занимающимся оказанием помощи жертве. А в Новой Зеландии существуют т.н. семейные групповые совещания, когда несовершеннолетний правонарушитель и члены его семьи собираются вместе с потерпевшим и членами его семьи на встречу для неформального обсуждения совершенного правонарушения и соответствующих ответных мер. Правонарушителю предлагается возместить ущерб, причиненный потерпевшему, например, путем выплаты компенсации. Таким образом, реституционные процедуры и другие формы полуофициального (арбитражного) разрешения спора отражают современные тенденции сокращения карательных функций государства и наделения местного самоуправления определенными правами в отношении правопорядка и предупреждения преступности в пределах общины.³⁴

АРБИТРАЖ.

Арбитраж отличается от суда тем, что роль третьей стороны доверяется лицу (или группе лиц), решению которого обе конфликтующие стороны добровольно обязуются под-

³⁴ Правонарушители и жертвы: ответственность и справедливость//Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №2. – М:ГИЦ МВД РФ, 2002. С. 10-12.

чиниться (так называемый «третейский суд»). Арбитражная процедура может организовываться по-разному: быть менее формальной, чем в суде, регламентироваться какими-то специальными правилами или строиться по усмотрению арбитра. Главное в арбитраже — то, что конфликтанты добровольно отказываются сами решать конфликты и проявляют готовность согласиться с тем решением его, которое предложит арбитр.

Разумеется, эффективность разрешения конфликта с помощью арбитража во многом зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр. Существуют разнообразные способы его выбора. Нередко арбитром становится кто-то из носителей власти или назначенных властями лиц. Так, при разборе служебных конфликтов эту роль часто приходится выполнять руководителю. В криминальной среде, столь заметной в последнее время в нашей стране (к сожалению, и в обыденной жизни россиян, прежде всего, ввиду неэффективности правоохранительных и судебных органов, в частности, в поиске преступников и ответчиков, при возмещении ущерба и возвращении долга) популярно обращение к одному из криминальных авторитетов — «смотрящих» или «воров в законе» в качестве третейского арбитра....

Во многих групповых конфликтах, как правило, кандидатура арбитра определяется по соглашению между самими конфликтантами. Так, во время тюремных беспорядков среди кубинцев в 1987 году в Атланте (Джорджия, США) решающую роль сыграло присутствие хорошо известного и уважаемого католического епископа из кубинской общины. Заключенные не доверяли правительству, но поверили своему духовному лидеру, и лишь подпись священника на окончательном соглашении способствовала компромиссному разрешению острой конфликтной ситуации³⁵.

К особому варианту арбитража относится «Божий суд», в котором роль третейского судьи выполняет «высшая сила», для чего, конечно, необходима вера в ее существование³⁶. На практике встречается и голосование, в котором третейским судьей становится большинство, например, на общем собрании коллектива, или группа доверенных лица, например, в суде офицерской чести, а также жребий, где роль беспристрастного третейского судьи отдается не человеку, а слепому случаю. Впрочем, в последнем случае об «арбитраже» можно говорить лишь условно, поскольку главную роль здесь играют предварительная договоренность решить дело с помощью жребия или традиция, которая пользуется общим признанием (например, неформальная традиция «тянуть спичку»). Когда конфликтующие стороны доверяют арбитру и заранее обязуются согласиться с его решением, вероятность того, что они будут это решение выполнять, может быть достаточно высока. Она еще более возрастает, если арбитру дается право контроля за выполнением принятых им решений, и он имеет достаточные возможности пресекать их нарушение. Но все-таки решение арбитра, даже самого уважаемого и авторитетного, — это не решение самих конфликтантов. Оно им навязывается со стороны. И вполне возможно, что кто-то из них окажется недовольным этим решением и сочтет его несправедливым. Конечно, бывают замечательные арбитры, однако также понятно, что решения третейского судьи, как и судьи государственного, отнюдь не всегда являются эффективными.

МЕДИАЦИЯ.

Медиация, в отличие от суда и арбитража, позволяет сторонам самим решать конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора заключается не в том, чтобы дать им готовое решение, которое они должны выполнять, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к согласию. Медиация не есть что-то отличное от переговоров, она представляет собою лишь особый вид переговорного процесса.

Участие медиатора заключается в организации переговоров, в придании им более

³⁵ Действия сотрудников правоохранительных органов в критических ситуациях //Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №10. — М:ГИЦ МВД РФ, 2001. С. 6-7.

³⁶ В России Архиерейский Собор РПЦ впервые учредил «церковный суд», в полномочия которого, в частности, будет входить столь актуальная для мирян процедура «церковного развода». — См.: Бог рассудит, ба-тюшка разведет //Российская газета. №228 (3605). 15.10.2004 . С.10.

конструктивного характера, в содействии поиску обоюдоприемлемых условий завершения конфликта. Поскольку при медиации решение принимают сами конфликтующие стороны и сами они добровольно берут на себя обязанность его выполнять, постольку медиация по сравнению с судом и арбитражем дает больше уверенности в том, что конфликт будет успешно урегулирован. Статистика подтверждает, что добровольные соглашения между конфликтующими сторонами выполняются лучше, чем судебные и арбитражные постановления. Даже в такой законопослушной стране, как США, решения судов по гражданским делам выполняются не более, чем в 40% случаев, тогда как соглашения, полученные в результате совместной договоренности, соблюдаются обеими сторонами примерно в 70% случаев.

Вот *реальный пример* из практики работы медиаторов Петербургского центра разрешения конфликтов. Два брата судятся по поводу раздела садового участка (6 соток) и садового дома, которые остались им после смерти родителей. Как разрешить проблему, если родители не оставили завещания? Суд вынес решение о равном праве владения участком и домом обоими братьями. Но такое решение не устраивало старшего брата. Он считал, что младший не имеет права на участок и дом, так как не помогал в строительстве дома и приезжал к родителям только в гости. Старший подал иск в высшую инстанцию, которая отменила решение суда и отправила дело на пересмотр. Младший же брат, согласно праву на наследство, продолжал требовать выделения своей части участка и дома. Этот конфликт неоднократно и безуспешно рассматривался в судах различных инстанций в течение восьми (!) лет. Так продолжалось до тех пор, пока братья сами не договорились между собой в процессе медиации. Они подписали соглашение, по которому дом и участок признавался собственностью старшего брата, но младший получил право хранить в этом доме свои вещи и иногда приезжать на несколько дней (тогда ему должна была быть выделена комната), правда, о своем приезде он должен был теперь предупреждать заранее. При этом старший брат уступал младшему свой гараж в городе. Необходимо обратить внимание будущих юристов: ни один судья не смог бы придумать такой вариант разрешения конфликта.

На практике ситуации конфликтов и их завершение разнообразны по формам и содержанию, в этом многообразии юридические конфликтологи, с учетом специфики служебной деятельности, ориентируют практических психологов и руководителей ОВД на следующие основные виды исхода конфликта (согласно Е.М. Гилярову):

1. Полное прекращение конфликта путем взаимного примирения сторон на какой-либо основе.
2. Прекращение конфликта ввиду победы одной из сторон.
3. Ослабление конфликта до полного примирения на основе взаимных уступок или уступок одной из сторон.
4. Трансформация конфликта путем перерастания его в новый конфликт, который затмевает первый, или его перерастание в перманентную конфликтную ситуацию.
5. Постепенное затухание конфликта на основе самопроизвольного течения.
6. Механическое уничтожение конфликта...

В порядке обобщения данного раздела следует подчеркнуть, что наиболее предпочтительным для сотрудника ОВД при разрешении служебного конфликта с правонарушителем является его прекращение «ввиду победы одной из сторон» - *государства* в лице представителей правоохранительных, а затем и судебных органов, другими словами, это завершение конфликта с ориентацией на гражданско-, уголовно- или административно-правовое законодательство и судопроизводство. Соответственно - сотрудник выступает в роли беспристрастного «*судьи*», оформляя соответствующие процессуальные материалы и документы. Вместе с тем, очень часто акт правонарушения не вписывается в жесткие рамки диспозиции конкретной статьи, например, недостаточна свидетельская база или потерпевшим пишется заявление, выводящее правонарушителя из-под ответственности. И тогда сотруднику необходимо стать «*арбитром*», завоевывая доверие, доказывая свою компетентность, демонстрируя свой официальный статус (объем прав и полномочий), служебный и

жизненный опыт, чтобы процессуальные оппоненты ему поверили и приняли требуемые условия. Однако, молодому, начинающему службу лейтенанту это сделать практически нереально, его роль на многие годы – «*медиатор*». Интересы службы и сама жизнь заставит в каждом конкретном эпизоде проявлять «высший пилотаж» психологического и конфликтологического мастерства, на практике внедряя принципы медиации, применяя методику контактного взаимодействия (по Л.Б. Филонову), используя метод принципиальных переговоров (по Юри), закономерности социальной перцепции (по Г.М. Андреевой), трансакции (по Э.Берну), правила общения (по Д.Карнеги), задействуя комплексы приемов внушения, убеждения, переубеждения и разрешения конфликтов.

Воистину – «дорогу осилит идущий» !

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном общетеоретическом разделе курса лекций был проведен исторический, транскультурный обзор и системный анализ сущности конфликта, в частности, структура и динамика, общепринятые в отечественной «социологии конфликта»: *предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение конфликта, постконфликтная ситуация*. В обзорно-описательном ключе обобщены основные классификации и типологии, а также формы завершения конфликтов. Вместе с тем, в развитие вышеназванной системы необходимо бы подвергнуть функциональному анализу и иные структурные элементы и стадии развития конфликта – в психолого-юридическом контексте, например: 1) *возникновение и развитие конфликтной ситуации*; 2) *осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта*; 3) *начало открытого конфликтного взаимодействия*; 4) *развитие открытого конфликта*; 5) *разрешение конфликта* (И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков). Соответственно, личностный подход как основополагающий принцип конфликтологии, обозначенный и освоенный при изучении дисциплин «Юридическая психология» и «Психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел», будет принят за методологическую основу в следующем – профессионально ориентированном разделе курса.

Вопросы и задания для самоконтроля:

- Каковы основные типологии конфликтов (по соответствующим основаниям) ?
- Опишите структуру (структурные элементы) конфликта и его основные стадии.
- В чем различие цены конфликта и цены выхода из конфликта?
- Назовите теоретически возможные последствия конфликта.
- Сколько вариантов выхода из конфликта Вы теперь знаете ?
- Раскройте сущность конфликтологических ролей - «суд», «арбитраж» и «медиация».

Тема 3

Конфликты в служебных коллективах органов внутренних дел

ПЛАН

1. Причинно-мотивационный механизм служебных конфликтов.
2. Динамика и стадии конфликта в правоохранительных органах.
3. Общая характеристика конфликтности во внутренней сфере управления ОВД.

1. Причинно-мотивационный механизм служебных конфликтов.

Как отмечено во вводной лекции курса, в научной литературе существуют различные подходы к определению конфликта, его структуры, динамики, типологии. В данном контексте следует особо подчеркнуть прикладную направленность юридической конфликтологии, призванной повысить общепрофессиональную подготовленность и коммуникативную компетентность сотрудников правоохранительных органов в деле предупреждения и разрешения

конфликтов как между отдельными гражданами и в социальных группах, так и в системе межличностных служебных взаимоотношений.

ОСНОВАНИЯ КОНФЛИКТА.

Чтобы понять сущность любого конфликта, необходимо рассмотреть его энергетику как комплекс стимулов. Всякий конфликт может существовать лишь постольку, поскольку люди затрачивают энергию на поддержку его существования. Костер конфликта горит потому, что люди подбрасывают в него «дрова» — отдают ему время, душевные силы, здоровье, и иногда и всю жизнь. И чем больше они это делают, тем выше энергетика конфликта, его накал.

Прекратить конфликт невозможно, когда в зоне разногласий оказываются жизненно важные для человека ценности. Не отстаивать их — значит исковеркать себя, свою личность и свою жизнь. Однако каждый из нас, наверное, наблюдал конфликты, на которые люди расходовали явно больше энергии, чем того заслуживала суть дела. Такие конфликты вспыхивают и пылают страстями, хотя их вполне можно было не начинать или погасить в любое время. Это касается и больших социальных конфликтов. Так, никакая война не может тянуться бесконечно, она все равно обречена закончиться. Зачем нужно было Англии и Франции вести самую долгую в истории человечества «Столетнюю войну» (она продолжалась 116 лет), вместо того, чтобы сразу решать разногласия не на полях сражений, а за столом переговоров, раз все равно рано или поздно дело кончится этим? В конце концов, все конфликты рано или поздно как-то завершаются. Что же заставляет людей раздувать пламя конфликта вместо того, чтобы искать средства его тушения?

На практике при анализе стимулов конфликта весьма полезным оказывается подход, предложенный конфликтологом В. Линкольном³⁷. Он выделяет причинные факторы - *основания межличностных и групповых конфликтов*, которые подразделяются на пять основных типов: информационные, поведенческие, факторы отношений, ценностные и структурные факторы.

1. Информационные факторы — связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон.

В качестве информационных факторов могут выступать:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные точностью изложения проблемы и истории конфликта;
- слухи, невольная дезинформация;
- преждевременная информация и информация, переданная с опозданием;
- ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- интерпретация использованного языка, выражений типа «приблизительно», «существенно», «намеренно», «чрезмерно», и т.п.;
- посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т. п.

2. Поведенческие факторы — неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон. В межличностных отношениях наиболее типичными поведенческими факторами, вызывающими конфликтные ситуации, являются:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;

³⁷ См. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е. Н. Ивановой. - Рига-СПб., 1995.

- проявление эгоизма.

В качестве поведенческих факторов могут выступать случаи, когда кто-либо:

- угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
- подрывает нашу самооценку;
- не оправдывает положительных ожиданий, нарушает обещания;
- постоянно отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение;
- ведет себя непредсказуемо, грубо, преувеличенно и вызывает страх.

Пример: Начальник систематически просит подчиненного сотрудника сходить в рабочее время в магазин, аптеку, подать кофе, выполнить еще что-либо за рамками служебных обязанностей. Сделать это нетрудно, однако сотрудник ощущает униженность, при этом не решаясь отказаться из-за боязни попасть в немилость...

3. *Факторы отношений* — неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития.

Важнейшими факторами отношений являются:

- вклад сторон в отношения, баланс сил в отношениях;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения;
- различия в образовательном уровне;
- история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности;
- ценности групп, к которым принадлежат стороны, их давление на отношения сторон;
- важность отношений для каждой из сторон.

Пример: Начальник предлагает сотруднице встретиться вечером и совместно провести время. При этом дает понять, чем грозит ей отказ. Сотрудница очень дорожит работой, не помешает ей и повышенная квартальная премия, но на предложение согласиться не может...

4. *Ценностные факторы* — относятся принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или сознательно и даже намеренно нарушаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других.

Ценности могут различаться по силе действия и по важности. Они обычно описываются как:

- социальная направленность личности;
- личные потребности и принципы (предвзвешивания, предпочтения, приоритеты);
- групповые (в том числе профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы;
- способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям и профессиям;
- религиозные, культурные и политические ценности;
- традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания: представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем; способы и методы оценки уместности, эффективности «справедливости», «практичности», «реалистичности»; отношение к прогрессу или переменам, к сохранению «статус-кво».

5. *Структурные факторы* — относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно или даже невозможно изменить. Они требуют для преодоления больших ресурсов: материальных, физических, интеллектуальных и т. п. Это, например, такие факторы, как закон, возраст, линии подотчетности, фиксированные даты, время, доходы, доступность техники и других средств.

Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются «внешними» по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. В качестве подобных факторов выступают:

- власть, система управления;
- политические партии и течения;
- различные социальные нормы;
- право собственности;
- религии, системы правосудия, статус, роли, традиции, «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
- географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов сообщества с внешним миром.

Приведенная классификация помогает не только понять источники конфликтов, но и наметить способы разведения столкнувшихся интересов, т.е. пути, ведущие к разрешению конфликтов. В реальной жизни, как правило, «чистые», то есть обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко. Однако при качественном анализе, отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению. Так, например, в случае возникновения конфликтов на основе нехватки информации достаточно обеспечить ее поступление, и столкновение будет снято.

В целом, в русле философского подхода общепринято различать объективные и субъективные факторы, действие которых стимулирует служебный конфликт, толкает сотрудников на открытое столкновение.

Объективные факторы - это реально существующие в действительности обстоятельства. Они связаны, главным образом, с условиями бытия, а также с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями общности людей (служебного коллектива), реально имеющимися в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок. К объективным условиям бытия, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство, имущественное расслоение и конкурентные отношения обществе.

Конфликты внутри правоохранительных органов часто вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, недостаточно четкое распределение ответственности, обязанностей и полномочий, плохие коммуникации (что ведет к дефициту, утрате и искажению информации, несогласованности действий). Объективными факторами, связанными с особенностями социальной группы, условно можно назвать, например, образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон способностей и возможностей конкретной личности, ее глубинные, стержневые потребности и установки, так как различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела — одна из наиболее типичных причин служебных (да не только служебных) конфликтов.

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей индивидов или групп, делает конфликт неизбежным. Если обстоятельства объективно таковы, что стороны просто не могут существовать, не вступая в противодействие друг с другом, то мирное взаимодействие невозможно. Борьба становится тут средством выявления сильнейшего. Она может завершиться либо полным разрывом отношений между сторонами (уходом одной из них), либо коренным изменением их в ходе борьбы, либо уничтожением одной из сторон. Когда борьба идет «не на жизнь, а на смерть», люди, даже осознавая свою обреченность на поражение, не прекращают ее. Но это, как подчеркивал Дарендорф, не значит, что в таких ситуациях надо отказываться от всяких попыток ввести конфликт в мирное русло, в рамки норм и правил, обеспечивающих его более спокойное протекание и создающих возможность регулирования его мирными средствами. Задача конфликтолога (руководителя служебного коллектива) тут подобна задаче врача, который продолжает бороться за жизнь больного, пока есть хоть капля надежды.

Объективные факторы служебного конфликта очень разнообразны. Подробнее о них говорится при рассмотрении различных типов конфликтов в последующих разделах (темах

курса), и мы не будем здесь на них больше останавливаться.

Субъективные факторы представляют собою стимулы к конфликтным действиям, обусловленные личностными причинами, оценками, суждениями или иллюзорными, кажущимися обстоятельствами. Люди зачастую искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся, и в их воображении реальные обстоятельства принимают несвойственный им в действительности характер или рисуются такие обстоятельства, которых в данной ситуации на самом деле вообще нет. Но, согласно «теореме Томаса», последствия этого вполне реальны. Иллюзорные представления об обстоятельствах возбуждают страсти и стимулируют конфликтные действия в не меньшей мере, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.

Взглянув на зону разногласий повнимательней, можно обнаружить, что в ней есть объективные, действительные пункты разногласий и окутывающее их «облако» субъективных искажений действительного состояния дел. Но и объективные, и субъективные факторы выступают как причины и стимулы, побуждающие людей вступать в конфликты. Если электрическая лампочка зажигается и горит только тогда, когда получает энергию от реального источника тока, то энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников. Когда два субъекта имеют разные представления об одном и том же, то каждый из них думает, что представление другого иллюзорно. И часто совершенно неясно, чья точка зрения более правильна. Поэтому любое представление может быть названо иллюзией, если кто-то считает его иллюзорным. Стало быть, иметь иллюзии — это нормально. Так уж мы устроены, что не можем жить без иллюзий. Есть несколько типичных иллюзорных представлений, заставляющих людей подбрасывать «дрова» в огонь конфликта, прежде всего, это иллюзия «зеркального восприятия», «самооправдания», «плохого человека»; т.н. «черно-белые очки», «все такие» и др.

ПРИЧИНЫ СЛУЖЕБНОГО КОНФЛИКТА.

Нередко основания и стимулы конфликта обозначают как причинно-мотивационный механизм, его запускающий. *Причины конфликта* — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Традиционно для юридической конфликтологии причины конфликта подразделяются на три основные группы: объективные, субъективные и объективно-субъективные.

Объективные причины включают в себя действия, не имеющие своей задачей целенаправленную провокацию конфликта, но в конечном счете приводящие к нему. К объективным причинам конфликтов в правоохранительных органах относят нечеткую нормативно-правовую регламентацию определенной сферы или деятельности, недостаточную социальную и правовую защищенность сотрудников, включая слабое материально-финансовое обеспечение и т.п.

Субъективные причины включают в себя действия, целенаправленно провоцирующие конфликты. Субъективной причиной конфликта нередко выступает т.н. конфликтная личность: несдержанный холерик, «белая ворона», «всезнайка», сверпокладистый, шизоид, хам, грубиян, психопат, фанатик и т.п.

Объективно-субъективные причины конфликта заложены в нерациональном управленческом решении т.н. конфликтной личности руководителя, а зачастую и в антиподности субъектов конфликта (например, между новатором и консерватором). Данные субъекты не ставят перед собой задачи целенаправленно провоцировать конфликт между собой, но занимают такие жизненные позиции, что в итоге конфликт неизбежен. Объективно-субъективными причинами объясняется большая часть конфликтов между сотрудниками органов внутренних дел и гражданами, и происходят они из-за того, что сотрудники милиции в силу исполняемых ими задач по охране правопорядка в соответствии с требованиями норма-

тивных документов, регламентирующих деятельность органов внутренних дел, вынуждены вмешиваться в личную жизнь граждан. В свою очередь обыватель далеко не в полном объеме владеет знанием нормативных актов, регламентирующих его поведение в общественных местах. Поэтому довольно часто законные требования сотрудников органов внутренних дел воспринимаются гражданами как неправомерные действия стражей порядка, превышение ими своих служебных полномочий и соответственно вызывают негативную реакцию, перерастающую в некоторых случаях в противоборство.

Чрезвычайно разнообразны причины наиболее сложных - межличностных конфликтов. Так, по мнению Н. В. Гришиной, причины конфликтов могут быть сведены к трем группам: во-первых, *содержание совместной деятельности*; во-вторых, *особенности межличностных отношений*; в-третьих, *личностные особенности участников*³⁸. При других основаниях классификации источников межличностных конфликтов выделяют ценности взаимодействия, интересы участников, средства реализации целей, потенциал участников, правила взаимодействия и управления. Представляется целесообразной классификация, выделяющая группы основных причин межличностных конфликтов:

- 1) ограниченность ресурсов — их качественная и количественная сторона;
- 2) различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть, задания и другие ресурсы; в приведенном выше примере — это взаимозависимость в удовлетворении сексуальных потребностей);
- 3) различия в целях;
- 4) различия в представлениях и ценностях;
- 5) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- 6) неудовлетворительные коммуникации;
- 7) личностные особенности участников столкновений.

Данная классификация хороша тем, что позволяет понять источники конфликтов и ту сферу, где они существуют.

В процессе раскрытия и расследования преступлений *конфликты закономерны*, поскольку для преступников один из способов избежать или уменьшить уголовную ответственность состоит в противодействии сотруднику милиции, которое проявляется в форме провоцирования конфликтов, таким образом, объективно возникающих вследствие несовпадения интересов этих лиц с профессиональными обязанностями сотрудников ОВД. К большому сожалению, ввиду значительного статусного, имущественного и материального расслоения, с постоянством подпитывающего «букет» низменных чувств и побуждений (зависть, корысть, месть), неизбежны и межличностные конфликты внутри правоохранительной системы - между различными категориями сотрудников ОВД.

По мнению юридических психологов И.Д. Мариновской и В.Л. Цветкова, среди огромного множества причин конфликтов выделяют **общие** причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины. *Социально-политические и экономические причины* связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране. *Социально-демографические причины* отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др. *Социально-психологические причины* отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д. *Индивидуально-психологические причины* отражают индивидуальные психологические особенности человека (способности, темперамент, характер и направленность, самосознание и опыт личности).

Вторую группу причин конфликтов, возникающих в деятельности ОВД, обозначают как **частные**. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта, хотя и не имеют своей задачей целенаправленную провокацию конфликта. Назовем некоторые из них:

³⁸ Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.

1) нарушение служебной этики, которая проявляется как во взаимоотношениях между начальниками и подчиненными, так и в повседневной работе с гражданами. Хамство и грубость некоторых сотрудников ОВД в большинстве случаев порождает и соответствующее отношение людей к милиции;

2) неудовлетворенность условиями деятельности, что связано в современных условиях, прежде всего с огромной нагрузкой на сотрудника правоохранительных органов и мизерной заработной платой;

3) нарушение трудового законодательства. Служба с ненормированным рабочим днем, в выходные, праздничные дни, различного рода «усиления» не могут быть регламентированы только ведомственными приказами и финансовыми инструкциями, однозначно - всякая неурочная деятельность милиционера как гражданина России должна оплачиваться по повышенным тарифам - в соответствии с требованиями Трудового Кодекса РФ;

4) ограниченность ресурсов: это, прежде всего неудовлетворительное материально-техническое обеспечение, связанное с низким бюджетным финансированием;

5) различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей. В последнее время наблюдается значительный отток высококвалифицированных кадров, прежде всего тех, кто пришел на службу в ОВД с совершенно «другой» - меркантильно-потребительской мотивацией. Кроме того, сегодня можно говорить и о неудовлетворительной воспитательной работе, проводимой с сотрудниками милиции, в том числе и по формированию нравственных идеалов и просоциальных ценностных ориентаций;

6) неудовлетворительные коммуникации. Неумение общаться, устанавливать с различными категориями граждан психологический контакт в большинстве случаев порождает конфликты. В особенности это касается молодых сотрудников ОВД;

7) нечеткое распределение обязанностей (почему я, а не кто-то другой) - это одна из самых распространенных в системе правоохранительных органов причина возникновения конфликтов в подразделениях, когда на сотрудника неофициально возлагаются дополнительные обязанности, не соответствующие требованиям должностных инструкций. Лишняя нагрузка, которая нигде не учитывается и соответственно не оплачивается, может вызвать у сотрудника только негативные эмоции и выразиться в протесте.

8) принуждение к неофициальному исполнению дополнительных служебных обязанностей в традиционной форме: «Ничего, не перетрудишься» приводит только к эскалации конфликта и снижению неофициального статуса руководителя;

9) несоответствие требований руководителя и коллектива, что приводит к противопоставлению сотрудников подразделения и руководителя. В основном, к возникновению конфликтов по данной причине приводит авторитарный стиль руководства начальника подразделения, когда личный состав намеренно отстраняется руководителем от организации служебной деятельности, мнения сотрудников в отношении улучшения работы коллектива не учитываются. В конечном счете, подобные действия руководителя вызывают у подчиненных ощущение ущемления их прав и чувства собственного достоинства, что в итоге приводит к формированию нездоровой психологической атмосферы в коллективе, закулисного обсуждения проблем за спиной руководителя и в результате к конфликту по системе: «сотрудники подразделения — руководитель»;

10) несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников может привести к конфликту между руководителем и сотрудником-лидером, имеющим наибольшую меру личного влияния на своих товарищей по службе. Но конфликт по данной причине может произойти только в том случае, если неформальный лидер (т.е. сотрудник, обладающий максимальным неофициальным статусом) противопоставляет себя начальнику подразделения, либо сам руководитель провоцирует неформального лидера на противостояние и таким образом подталкивает к противоборству. Как правило, в этой ситуации проигрывает начальник подразделения, так как большинство сотрудников, несомненно, поддержат неформального лидера. Таким образом, от умения руководителя подразделения правильно определить неформального лидера в

коллективе сотрудников и способности наладить с ним нормальные взаимоотношения зависит успех профессиональной деятельности всего подразделения в целом;

11) нарушение взаимных ожиданий — также одна из самых распространенных причин возникновения конфликта. Невыполнение обязательств по отношению к другому лицу вызывает у этого лица состояние фрустрации и в конечном итоге порождает чувство обиды, желание расквитаться. В этой ситуации вполне возможно возникновение противоборства;

12) причиной конфликта может выступать целенаправленно-конфликтная личность, т.е. человек, который постоянно создает вокруг себя конфликты и конфликтные ситуации и вовлекает в них окружающих. Как один из примеров можно привести личность с ярко выраженной доминанцией холерического темперамента. В силу определенных свойств личности этот человек может являться постоянным генератором конфликтов в подразделении, и единственное средство нейтрализовать холерика — не обращать внимания на его нападки, т.е. не вступать в противоборство с ним. Для этого необходимо своевременно выявить истинную причину конфликтов в коллективе сотрудников и правильно определить их источник. В некоторых случаях лица, находящиеся в состоянии стресса, аффекта, утомленности, также могут являться потенциальными источниками конфликта. Умение правильно определить эти состояния и верно выстроить собственную линию поведения в разговоре с этими людьми, а также избегать вступления в противоборство с ними позволяет организовать бесконфликтное взаимодействие.

В порядке обобщения, следует подчеркнуть, что выполнение сотрудником правоохранительных органов своих профессиональных обязанностей изначально обуславливает большую часть конфликтов с гражданами, являясь *объективно* структурным фактором и общей причиной служебных конфликтов. Происходит это из-за того, что сотрудник в силу исполняемых им задач по охране правопорядка в соответствии с требованиями нормативных документов, регламентирующих эту деятельность, обязан или вынужден вмешиваться в личную жизнь граждан. В свою очередь обыватель далеко не в полном объеме владеет знанием нормативных актов, регламентирующих его поведение в общественных местах. Поэтому довольно часто законные требования сотрудников ошибочно воспринимаются гражданами как неправомерные действия стражей порядка, превышение ими своих служебных полномочий и соответственно вызывают негативную реакцию, перерастающую в некоторых случаях в противоборство. На этом социально неблагоприятном фоне, частные причины служебных конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях и именно их устранение является профессионально необходимым условием разрешения конфликта. Конфликт может быть либо результатом срыва контактного взаимодействия, либо формой развития контакта. С позиции юридического психолога, данному процессу в субъективном плане сопутствуют негативные эмоции конфликтантов - аффект, стресс, фрустрация, в худшем варианте - посттравматическое стрессовое расстройство и кризис (т.н. душевный надлом)... Существует множество профессионально-прикладных аспектов конфликта, но в целом, любой служебный конфликт необходимо трактовать как *объективно* характеризующееся противоборство, столкновение интересов, взглядов, стремлений процессуальных оппонентов, в основе которого лежит обострение *субъективных* противоречий между ними, возникшее в процессе межличностного общения и служебной деятельности.

2. Динамика и стадии конфликта в правоохранительных органах.

Каждый отдельно взятый конфликт имеет свои границы, т.е. внешние пределы в пространстве и во времени. Пространственные границы определяются территорией, на которой протекает конфликт, и могут быть представлены как минимальной территорией (рабочий кабинет), так и максимальной - территория города, области или страны. Временные границы определяются периодом, характеризующим продолжительность конфликта от начала и до его конца. **Динамика конфликта** как психологического явления есть характеристика хода его развития и процессуальных изменений психологической структуры противоборства под влиянием различных факторов. Количество стадий развития конфликта, их выраженность и психологическая определенность зависят от времени участия конфликтующих сторон в со-

вместной работе или в сопряженных видах деятельности, частоты и длительности контактов, но главное – от интенсивности конфликтных отношений и эффективности тех или иных способов регуляции поведения участников конфликта.

В *динамике конфликтных взаимоотношений* условно можно выделить следующий алгоритм действий и процессов:

а) осознание, хотя бы одним из оппонентов, опасности реализации собственных целей для интересов другого участника конфликта;

б) понимание, что достижение своих целей возможно только за счет оппонента;

в) психофизиологическая мобилизация, когда чувство опасности «запускает» физиологические механизмы эмоционального реагирования на конфликт:

- в кровь вбрасывается адреналин, который повышает уровень сахара, осуществляется питание мышц; изменяются окраска кожи (гиперемия), темп речи, появляется тремор рук и жесткая мимика лица;

- происходит резкое изменение психических процессов - возрастание ригидности как заторможенности переключения с одной задачи на другую, внушаемости, агрессивных тенденций в мышлении и поведении;

г) выбор стратегии поведения:

- выход из конфликта,

- борьба за частичное удовлетворение своих потребностей,

- борьба за полное удовлетворение собственных интересов;

д) выбор тактики борьбы:

- тактика компромисса;

- тактика выжидания;

- тактика ультиматума;

- тактика деморализации;

- тактика включения третьих лиц;

- тактика ложного сотрудничества (и др.);

е) выход из конфликта:

- завершение (разрешение конфликта).

- дальнейшее развитие постконфликтной ситуации.

Юридические конфликтологи **И.Д.Мариновская** и **В.Л.Цветков**, выделяют следующие основные периоды, этапы и фазы конфликта:

1) *Латентный период* включает в себя следующие этапы:

- Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

- Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т.д.

2) *Открытый период* включает в себя:

- Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные действия против инициатора конфликта. Характерно, что на данном этапе можно разрешить каждый второй конфликт.

- Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути предмета конфликта.
- Разрешение конфликта.

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта, прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. При этом, основными фазами конфликта являются:

1. Начальная фаза (возможно разрешить *девять конфликтов из десяти*).
2. Фаза подъема (можно разрешить *каждый второй конфликт*).
3. Пик конфликта (с трудом разрешается лишь *один конфликт из двадцати*).
4. Фаза спада (реально разрешается *каждый пятый конфликт*).

Характерно, что при любом развитии конфликтных отношений различается *подлинное* (фактическое) и *мнимое* (иллюзорное) разрешение конфликта. В последнем случае у одной из сторон или у всех участников конфликта приобретают устойчивость чувства отчужденности, озлобленности, пессимизма, крушения перспектив. Нередко фактически неразрешенный конфликт приобретает форму перехода межличностного во внутриличностный конфликт, связанный с глубокими переживаниями, аутизмом (уходом в себя), направлением насильственных действий на самого себя. Однако эти новообразования в психическом складе личности камуфлируются и внешне исход конфликта воспринимается как разрешенный до конца. Выход одной из сторон из конфликта на последнем этапе его развития с установкой на временное прекращение противоборства характеризуется наигранным безразличием, сдачей позиции, признанием поражения, внешним проявлением согласия, за которым скрывается выжидательная позиция. Тлеющие угли сознательно отсроченного противоборства могут при соответствующей ситуации вспыхнуть с новой силой.

Для наглядности рассмотрим динамику служебного конфликта на характерном примере, когда *в подразделении РОВД появляется вакантная руководящая должность, и два опытных сотрудника данного подразделения полагают, что именно они должны стать руководителями*.

С позиции общетеоретического анализа, просматриваются признаки реального (в латентном периоде) конфликта между двумя сотрудниками, а сами претенденты уже могут условно квалифицироваться как субъекты конфликта. Соответственно предметом конфликта здесь является вакантная должность и высокий должностной оклад, определяемые этой должностью, а объектом – высокий и престижный официальный статус. В ходе складывающейся ситуации вероятно острое противостояние двух сторон, поскольку такой объект, как социальный статус, на двоих разделить нельзя. Субъекты конфликта еще не перешли к конкретным действиям, направленным друг против друга, но мысленно уже оценивают свои шансы. Данную ступень зарождающегося конфликта можно назвать латентной - *предконфликтной ситуацией* или *предконфликтной стадией*. Если оба претендента, обдумывая сложившееся положение, начинают строить планы своих будущих действий, то речь идет об *интеллектуальном этапе* развития конфликта. Некоторые авторы полагают, что уже имеет место *конфликтная ситуация*, ее *осознание и эмоциональное переживание* этого факта (Е.М. Гиляров, И.Д. Мариновская, В.Л. Цветков). Вместе с тем, если один из субъектов не считает необходимым отвечать на вероятные выпады своего оппонента в силу каких-то определенных причин (полагает, что претензии оппонента в отношении данной должности более весомы или опасается предпринимать какие-либо встречные действия), то подобную ситуацию считать конфликтом нельзя, поскольку отсутствует основной признак конфликта — противоборство (*открытое конфликтное взаимодействие, физическое столкновение или инцидент*).

Обратившись к данному примеру, можно предположить, что пока обе конфликтующие стороны находятся на одинаковом ранговом уровне, они имеют примерно одинаковые шансы на разрешение вопроса о назначении на высшую должность в свою пользу, но в том случае, если один из претендентов будет являться выразителем интересов коллектива

сотрудников своего подразделения, то его шансы на победу в этом конфликте значительно увеличатся. Гораздо более худший вариант развития событий, когда симпатии к кандидатам на руководящую должность в группе разделятся. Здесь уже очевидны все предпосылки к возникновению межгруппового конфликта внутри служебного коллектива, что несомненно приведет к дестабилизации социальной обстановки и окажет негативное влияние на конечные результаты профессиональной деятельности коллектива.

С сожалением приходится признавать, что системного исследования процессов развития конфликта, психологического содержания отдельных его стадий или этапов в деятельности сотрудников правоохранительных органов до настоящего времени не проводилось. В психологической литературе чаще всего умозрительно рассматривалась общая схема развития конфликта, не всегда соотношенная с реальным отражением в сознании конфликтующих сторон конкретных моментов их практической (юридической) деятельности и актов профессионального общения. Разные юридические психологи, например, Е.М. Гиляров, А.Д. Глоточкин, А.И. Китов, И.Д. Мариновская и В.Л. Цветков, В.Ф. Пирожков, А.Н. Сухов и др. в общей схеме развития конфликта выделяют от четырех до десяти стадий – периодов, этапов и фаз его развития. Вместе с тем, значение универсальной динамической схемы заключается в том, что она, представляя собой определенный фонд накопленных психологических знаний, может выступать обобщенной моделью развития конфликта.

Развивая приведенную в общеметодологическом разделе пространственно-временную структуру конфликта, в контексте юридической конфликтологии и практической деятельности сотрудников ОВД, представляется возможным обозначить как универсальную, согласно концепции «патриарха милицейской конфликтологии» Пономарева И.Б., **динамическую структуру конфликта.**

Первая стадия - *предконфликтная*. На этом этапе происходит постепенное накопление различий во мнениях, в оценках поступков или происходящих событий. Эмоциональная окраска взаимодействия людей в этих условиях может характеризоваться различными состояниями, на фоне которых в одних случаях возникает конфликт, а в других - может и не возникнуть. Стенические, положительные, эмоциональные, фоновые состояния смягчают остроту переживаний, астенические усиливают психическую напряженность и могут сказаться на увеличении круга и глубины расхождений между людьми.

Вторая стадия связана с *возникновением объективной конфликтной ситуации*. Столкновений между участниками, как таковых, пока нет, но совокупность обстоятельств позволяет сделать вывод, что возросло влияние негативных факторов и условий взаимодействия, произошло качественное изменение в накоплении расхождений в позициях и отношениях между людьми и уже существует субъективная основа конфликта. На этом этапе, возможно, потенциальные участники конфликта еще не знают, когда и с кем конкретно им придется вступить в противоборство.

Третья стадия - *преимущественно интеллектуальный этап развития конфликта*. Здесь конфликт обнаруживается и осознается конкретными его участниками. Понимание причин и намерений другой стороны еще не отягощается яркой эмоциональной окраской. В рассуждениях о возможных последствиях и выборе тактики дальнейшего взаимодействия и взаимоотношений преобладают элементы логичности. Для тактики поведения конфликтующих сторон на этом этапе характерными являются «переговоры», выжидание, некоторые уступки в целях создания ситуации неопределенности, маневрирование информацией для уточнения намерений других участников конфликта, приведение аргументов в пользу своей позиции, разъяснение ошибочной точки зрения другой стороны, взаимные объяснения, поиск разрешения конфликта на интеллектуальном уровне.

Четвертая стадия - *критический этап развития конфликта*. Это его апогей, основным показателем которого является преобладание эмоционального накала в противодействии сторон друг другу. Яркие переживания вызывают эффект сужения сознания. Приведение аргументов и попытки примирения не играют существенной роли. На этом этапе в тактике поведения прослеживаются неожиданные действия, приемы психологического давления,

принуждения. Возможным является совершение поступков, свидетельствующих о серьезных дефектах в морально-волевой характеристике поведения той или другой стороны.

Пятая стадия - *спад напряженности в противодействии* участников конфликта друг другу. В зависимости от ситуации наступает обоюдная или односторонняя разрядка в переживаниях, эмоциональная захваченность борьбой идет на убыль. Стороны в этих случаях имеют кратковременную возможность оценить и взвесить последствия своих поступков, а также поведение и санкции другой стороны. Для спада напряженности характерными являются новый перебор альтернатив поведения и некоторая неопределенность своего положения наряду с поисками оправдания себя в собственных глазах, рационализацией мотивов своего поведения.

Шестая стадия - *сопоставление официальных и неофициальных оценок поведения* участников конфликта, исходящих от ближайшего окружения, референтных групп. Люди стремятся соотнести свои взгляды на происшедшее с общественным мнением. В тех случаях, когда официальная оценка и неофициальное мнение о поведении конфликтующих сторон серьезно не противоречат друг другу, это способствует понижению уровня напряженности взаимоотношений. Возникает тенденция на разрешение острых противоречий в спокойном русле последующего взаимодействия. При серьезных расхождениях между официальной оценкой и неофициальным общественным мнением о конфликте противоборство может обостриться, психологическое подкрепление получает эффект последствия: отрицательную эмоциональную окраску приобретают новые всплески борьбы. Конфликт не разрешается и характеризуется пульсирующей формой протекания.

Седьмая стадия - *разрешение конфликта либо выход из него одной из сторон* с установкой временно прекратить противоборство. Разрешение конфликта может привести к устойчивому взаимопониманию, утверждению моральных принципов коллективизма, делового подхода к решению служебных задач, чувства восторжествовавшей справедливости, согласованности общественных и личных интересов, исполнительности, дисциплинированности, уверенности в себе и других людях.

Таким образом, конфликты могут разрешаться как в результате принятия и реализации системы мер по целенаправленному воздействию на обе противоборствующие стороны, так и в результате его самопроизвольного течения, когда его участники либо руководители, не являющиеся сторонами конфликта, не предпринимают никаких действий для регулирования процесса протекания конфликтов. Непроизвольное затухание конфликта может происходить за счет возникновения нового конфликта, и новая напряженность у одной или обеих сторон как бы отодвигает прежние конфликтные переживания на задний план. Частным случаем такой самопроизвольной трансформации конфликтов во внутренней сфере управления является чисто механическое разведение сторон (не связанное с данным конкретным конфликтом) для работы в различных органах внутренних дел при новом районировании той или иной территории и возникновение новых конфликтов у сторон по новому месту работы. Во внешней сфере управления самопроизвольный исход и прекращение конфликтных отношений может иметь место, например, когда правонарушитель, ранее конфликтовавший с участковым инспектором, привлекается к уголовной ответственности, и новый конфликт протекает уже в сфере уголовно-процессуальных отношений.

В завершение данного раздела, необходимо еще раз отметить, что рассмотренные выше основные стадии (периоды, ступени, фазы) развития конфликта в условиях непродолжительности и скоротечности контактов зачастую сливаются и не всегда последовательно сменяют друг друга. Например, при задержании агрессивного правонарушителя нарядом милиции эмоциональная вспышка зачастую вообще исключает интеллектуальную фазу осмысления противоборства. В данном контексте - из опыта службы автора в миротворческом контингенте полицейских наблюдателей ООН - характерна ироничная шутка одного ирландского «бобби» (так называют в англоязычных странах полицейских): *«Разъяренный бобби и пьяный, которого тот задерживает, - оба дураки !»* Здесь тонко подмечено, что и при опьянении, и при аффекте действуют аналогичные психические механизмы, «затума-

нивающие сознание», ослабляющие когнитивные процессы восприятия, внимания, памяти и мышления. Соответственно, точная умозрительная диагностика текущей стадии в динамике развития конкретного конфликтного взаимодействия позволяет сотруднику милиции - в общем и тактическом плане - решить вопрос о выборе оптимального способа разрешения конфликта, целенаправленной профилактики его возможных деструктивных последствий, тем самым сократив масштаб негативных издержек противоборства.

3. Общая характеристика конфликтности во внутренней сфере управления ОВД.

Важной особенностью деятельности органов внутренних дел, охраняющих общественный порядок и ведущих борьбу с преступностью, решающих задачи исправления и перевоспитания осужденных, является противоречивый, конфликтный характер их функционирования в сфере правопорядка. Успехи или неудачи в разрешении острых противоречий в этой сфере определенным образом сказываются на положении дел в самих коллективах работников органов внутренних дел, на микроклимате в различных подразделениях. В тоже время, профилактика, разрешение, а также вопросы конструирования конфликтов в сфере внутреннего управления, в процессе руководства коллективом представляют собой самостоятельную психолого-управленческую проблему. Совершенствование управления, повышение уровня развития коллективов органов внутренних дел неразрывно связано с овладением руководителями способами социально-психологического анализа конфликтов, их профилактики и разрешения на различных уровнях управления.

Определенные сведения об этих показателях на уровне край-обл-управлений внутренних дел были получены в начале 90-х годов в Академии МВД в результате анализа экспертных оценок 50 опытных руководителей: заместителей-начальников УВД и начальников отраслевых служб, проработавших в органах внутренних дел не менее 10 лет³⁹. Анализ приведенных данных показывает, что в масштабе всего региона (край, область) во внутренней сфере управления наибольший уровень конфликтности - в расчете на каждый день - в те годы имели: служба участковых инспекторов (1,56); уголовный розыск (1,52); кадровые аппараты (1,44); дежурная часть (1,15). Сравнительная частота возникновения напряженных ситуаций внутри названных выше подразделений и в их отношениях с другими службами подчеркивает то обстоятельство, что и в наши дни каждая из названных служб представляет собой определенные ключевые узлы возникновения и разрешения противоречий, связанных с организацией управления, воспитанием личного состава, оценкой достоинств сотрудников и недостатков в их работе, с повседневной деятельностью по профилактике преступлений, раскрытию преступлений и расследованию уголовных дел. Необходимо отметить, что для большинства указанных служб, являющихся своеобразными «точками пересечения» интересов различных подразделений, в большей степени, чем для других, свойствен конструктивный подход к разрешению различных конфликтов, возникающих во внутренней сфере управления органов внутренних дел.

На уровне управления городскими и районными отделами внутренних дел социально-психологические конфликты характеризуются своеобразием их причин, соотношением частоты противоречий, не достигших стадии противоборства, и частоты конфликтов в собственном смысле этого слова. Одной из важных характеристик социально-психологических конфликтов в горрайорганах является их субординационная направленность; *по вертикали* (вверх и вниз) и *по горизонтали* (на равных должностных уровнях). Наиболее рельефно эти особенности просматриваются в первый год работы руководителей - начальников городских и районных отделов внутренних дел. Данные об этих особенностях, полученные в результате опроса 140 начальников горрайорганов - слушателей 1 и 5 факультетов Академии МВД, приведены в таблице (см. табл. 3.1.).

³⁹ См.: Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С.169-180.

**Соотношение числа противоречий и конфликтов,
возникающих у начальников горрайорганов**

№ п.п.	Во взаимоотношениях с какими должностными лицами и гражданами возникали противоречия у начальников городских и районных органов внутренних дел в течение первого года работы в новой должности (140 человек)	Количество отмеченных противоречий	В том числе конфликтов	
			на деловой основе	на почве личных отношений
1	Во взаимоотношениях с руководством УВД (края, области) - в связи с проверками, представлением отчетов, подготовкой документов, просьбами об оказании помощи, решением кадровых вопросов	36	8	2
2	Во взаимоотношениях с работниками прокуратуры и суда - в связи с осуществлением надзора, решением вопросов о привлечении к административной или уголовной ответственности	22	6	1
3	Во взаимоотношениях с работниками администрации по поводу организации охраны общественного порядка, представления информации, подготовки других документов	57	3	0
4	Во взаимоотношениях с руководителями предприятий, хозяйств, учреждений, организаций, учебных заведений	40	10	2
5	Во взаимоотношениях с гражданами по поводу заявлений и жалоб па действия или бездействие подчиненных работников органов внутренних дел	21	6	0
6	Во взаимоотношениях со своими заместителями и начальниками отделений	26	7	2
7	Во взаимоотношениях с подчиненными работниками, старшими по возрасту, но не являющимися руководителями	30	9	3
8	Во взаимоотношениях с подчиненными работниками, не являющимися для руководителей более старшими по возрасту и не возглавляющими службы	31	9	3
Итого в абсолютных числах		263	58	13
Итого в %		100	22,05	4,94

Анализ ответов показывает, что далеко не каждое противоречие, возникающее в деятельности и общении руководителей в процессе их взаимодействия с различными должностными лицами и гражданами, перерастало в конфликт. Конфликты, одной из сторон в которых выступал руководитель, составляли 26,99% от общей массы противоречий, причем подавляющее большинство конфликтов (22,05%) возникали на почве деловых

взаимоотношений и лишь 4,94% конфликтов из общего числа противоречий протекали преимущественно на фоне личных неприязненных отношений.

Важно подчеркнуть, что конфликтов на сугубо личностной основе во взаимоотношениях руководителей органов внутренних дел с работниками администраций, а также с гражданами вообще не было отмечено. Сравнительно редко (в 36 случаях из 263) были зафиксированы противоречия между начальниками горрайорганов с вышестоящими руководителями УВД, т.е. по вертикали вверх.

Основу этих конфликтов составляли:

- различия в оценке результатов проверок состояния дел и работы отдельных служб горрайорганов, проводимых работниками аппарата УВД;
- запаздывание отчетности;
- неквалифицированная подготовка в горрайорганах других документов;
- не всегда взвешенная негативная реакция работников УВД на просьбы об оказании помощи в раскрытии преступления, в решении вопросов капитального строительства, укомплектования штатной численности...

Конфликты по вертикали вверх составляли 10 случаев из 36 имевших место противоречий, причем 80% конфликтов протекали на деловой основе и 20% (т.е. только у 2 руководителей из 140) приобретали преимущественно личностную окраску.

Во взаимоотношениях начальников органов внутренних дел с работниками прокуратуры и суда противоречия возникали также не часто. Они были отмечены лишь у 22 начальников горрайорганов из 140, однако примерно одна треть противоречий между указанными должностными лицами достигала фазы конфликта. Эта группа конфликтов в основном протекала на деловой основе.

Чаще всего конфликты на деловой основе были связаны с:

- осуществлением прокуратурой надзорных функций;
- отменой постановлений об отказе в возбуждении уголовных дел;
- фиксацией нарушений порядка задержания подозреваемых, других норм уголовно-процессуального законодательства;
- противоречивой оценкой доказательств при решении вопросов о применении меры пресечения в виде содержания под стражей.

В некоторых случаях конфликты между начальниками горрайорганов и судьями возникали при оценке материалов, из которых первоначально явно не усматривалось оснований привлечения отдельных граждан непосредственно к судебной ответственности (дела частного обвинения) и в то же время имелись сомнения в обоснованности возможного привлечения к административной или уголовной ответственности в общем порядке.

Значительное место во внутренней сфере управления занимали противоречия и конфликты руководителя со своими заместителями, начальниками отделений и другими подчиненными. Примечательно, что 30 из 140 опрошенных, т.е. 21,4% руководителей особо отметили противоречия, возникшие у них с подчиненными, которые являлись более старшими по возрасту, чем их начальники. Из общего числа противоречий между этими должностными лицами 40% составили конфликты, причем 9 - на деловой основе, 3 - на почве личных отношений.

В основе подобного рода конфликтов лежат, как правило, следующие причины:

- боязнь старших по возрасту работников недооценки их прошлых заслуг новым начальником;
- консерватизм, нежелание изменять стиль деятельности в соответствии с новыми проявлениями активности, инициативы, творческого начала в работе;
- пассивное отношение к исполнению служебных обязанностей (в связи с состоянием здоровья, предстоящим выходом на пенсию);
- неподготовленность самого руководителя к работе со старослужащими, незнание особенностей их психологии.

Характерным примером в этом отношении может служить ситуация вхождения в должность молодого руководителя. В подчинении только что назначенного начальника РОВД оказались четыре сотрудника старше его по возрасту, которые в разное время в прошлом занимали должность начальника этого отдела. Каждый из них претендовал на особое положение в коллективе и первое время занимал определенную оппозицию к новому руководителю. Благодаря проявленному такту, умению учитывать психологические факторы в руководстве подчиненными новому начальнику удалось с тремя из упомянутых работников достигнуть взаимопонимания и установить нормальные взаимоотношения. Однако с четвертым, несмотря на предпринятые меры, отношения остались напряженными. Причина заключалась в том, что этот работник пытался играть роль неофициального лидера, незаслуженно «обиженного» непризнанием прошлых заслуг и фактом назначения нового начальника. Противоборство о его стороны выразилось в действиях исподтишка, огульном осуждении новой линии руководства и в установке на продолжение конфликта.

Более детальный перечень причин возникновения противоречий и конфликтов в указанный период работы, адаптации к новому коллективу и должности отмечался в ответах начальников горрайорганов в тех случаях, когда имевшие место противоречия и конфликты ретроспективно осмысливались ими безотносительно к конкретным лицам, взаимодействующим в этих ситуациях с руководителями (*см. табл. 3.2*).

Приведенные данные, свидетельствуют о том, что противоречия и конфликты, с которыми сталкивается руководитель, чаще других связаны с трудностями изучения и оценки профессиональной подготовки личного состава. Это отмечается у 49 из 140 опрошенных. В рамках названных противоречий каждое пятое из них достигает уровня конфликта.

Каждый четвертый руководитель (35 из 140) отметил противоречия и конфликты из-за отсутствия опыта руководства коллективом, незнания системы взаимоотношений и отношений между службами и трудностей в связи с выбором конкретных мер по организации взаимодействия между ними. Каждое четвертое из возникающих противоречий влекло за собой конфликт.

Значительное число противоречий и конфликтов отмечается в связи с трудностями при определении главных направлений служебной деятельности, планировании работы и организации контроля; незнанием специфики работы отдельных служб, а также ряда нормативных актов, с которыми ранее руководитель не был знаком; с неподготовленностью его к планированию и организации воспитательной работы с личным составом.

Данная группа противоречий по своему удельному весу занимает одну пятую часть их общего числа, приведенного в таблице (70 из 351). По сравнению с другими причинами конфликтов такие обстоятельства, как незнание новым руководителем специфики работы отдельных служб и ряда нормативных актов, чаще влекут за собой обострение в общении с другими должностными лицами на личностной, а не на деловой почве (суммарно это выглядит как 5 против 1. Неправильное восприятие среды функционирования органов внутренних дел, специфики города, района, профессионального состава населения, циклов работы предприятий, обычаев населения в ряду других причин возникающих противоречий наблюдается сравнительно редко. Это отметили только 13 руководителей из 140, однако почти каждое четвертое из этой группы противоречий перерастает в конфликт.

Противоречия в деятельности и общении руководителя горрайоргана, связанные с обилием информации, документов, заявлений, разнообразием вопросов, подлежащих разрешению, большим количеством подчиненных и косвенно соотнесенным с таким положением дел запаздыванием анализа и оценки оперативной обстановки, составляют 11% от их общего числа. Уровень конфликтности в связи с отмеченными обстоятельствами сравнительно высок 43%. Недокомплект личного состава как предпосылка противоречий в деятельности начальника горрайоргана отмечается сравнительно часто. В то же время исследование показало, что возникновение конфликтов на этой почве не носит характера закономерности - они составляют лишь 10% от числа противоречий такого рода.

Таблица 3.2

Предпосылки противоречий и конфликтов в ОВД

№ п.п.	Объективные и субъективные предпосылки противоречий и претензий, отмеченных руководителями в отношении конкретных взаимодействующих лиц	Всего	В том числе конфликтов	
			на деловой основе	на почве личных отношений
1	Трудности, связанные с утверждением авторитета ОВД в первый год работы в новой должности руководителя	12	1	0
2	Незнание (негативное восприятие) специфики города, района, основных профессий, циклов работы предприятий, обычаев населения	13	3	1
3	Запаздывание и медлительность при изучении и оценке оперативной обстановки	17	7	2
4	Снижение раскрываемое в первые месяцы работы руководителя	7	2	0
5	Негативный характер условий несения службы: недостаточное материально-техническое обеспечение, неприспособленность служебных помещений к работе	5	2	0
6	Недокомплект личного состава	39	3	0
7	Необеспеченность личного состава	9	3	0
8	Обилие информации, большое количество подчиненных, разнообразие вопросов, подлежащих разрешению руководителем	22	7	1
9	Незнание ряда нормативных актов, которые ранее не встречались руководителю	15	1	2
10	Трудности при определении главных направлений служебной деятельности, осуществлении планирования, организации, контроля	23	4	1
11	Неподготовленность руководителя (начальника горрайоргана) к планированию и организации воспитательной работы	12	2	0
12	Незнание специфики работы отдельных служб органов внутренних дел	20	0	3
13	Отсутствие опыта руководства коллективом, незнание отношений между службами, трудности выбора конкретных способов организации взаимодействия между ними	35	8	1
14	Психологическая неподготовленность, переживание состояний, вызванных «давлением» ответственности, неуверенностью и другими факторами	28	3	3
15	Излишняя «крутость», резкость, недоверие к подчиненным, проявившиеся со стороны начальника горрайоргана	10	6	1
16	Некритический перенос привычек работать в новом коллективе так же, как в прежнем	8	2	2
17	Трудности с определением новой линии поведения в связи с повышением в должности в том же коллективе	6	2	1
18	Собственные трудности привыкания руководителя к городской (или сельской) местности	11	0	1
19	Трудности при изучении и оценке профессиональной подготовленности подчиненных	49	8	2
20	Недостаточная выраженность умения видеть отдельные положительные результаты при общих неудовлетворительных показателях деятельности работника или службы	10	4	0
	<i>Итого в абсолютных числах</i>	351	68	21
	<i>Итого в %</i>	100	19,37	5,98

Снижение раскрываемости преступлений в первые месяцы работы нового руководителя как причина возникновения различных противоречий отметили 7 из 140 опрошенных начальников горрайорганов. Конфликты на деловой основе указаны ими в двух случаях. Из бесед с руководителями такое положение дел связано чаще всего с двумя обстоятельствами. Первое обстоятельство связано с установкой некоторых новых начальников горрайорганов навести порядок в регистрации совершаемых на территории города или района преступлений, если имелись определенные нарекания в адрес их предшественников; второе - с некоторым снижением активности в работе личного состава, вызванным затянувшимся процессом смены руководства.

Как видно из табл.3.2, широкий круг причин, обуславливающих противоречия и конфликты во внутренней сфере управления, вытекает из индивидуальных психологических особенностей начальников органов внутренних дел. К ним относятся:

- психологическая неподготовленность к регулированию собственных состояний, вызванных «давлением» ответственности, неуверенностью и другими подобными факторами;
- излишняя «крутость», резкость, недоверие к подчиненным;
- отсутствие или недостаточная степень выраженности умения видеть отдельные положительные результаты при общих неудовлетворительных показателях работы сотрудника или отдельной службы;
- некритический перенос привычек работать в новом коллективе так же, как в прежнем; собственные трудности в определении новой линии поведения в связи с повышением в должности в том же коллективе;
- переживание затруднений, связанных с привыканием нового руководителя к городской (или сельской) жизни...

Названные субъективные предпосылки способствуют и сопутствуют возникновению 20% всех отмеченных противоречий и 26% конфликтов. Причем проявление излишней «крутости», резкости, недоверия к подчиненным в 7 случаях из 10 порождало конфликты...

Как показали данные исследования, характер конфликтов зависит от уровня развития коллектива. В недостаточно сплоченных коллективах работников органов внутренних дел из каждых десяти конфликтов три носят преимущественно созидательный характер, а семь возникают на фоне неприязненных взаимоотношений и влекут за собой, как правило, негативные последствия. В этих коллективах чаще проявляются такие конфликты, как постоянное недовольство работника, обладающего опытом работы, работником милиции - новичком, жалобы молодого сотрудника на то, что старший коллега не только не делится с ним опытом, но и постоянно подчеркивает его неопытность или упрекает в неумении работать. В коллективах с невысоким уровнем развития чаще встречаются конфликты, связанные с нездоровым соперничеством, а иногда и с унижением друг друга, с частыми взаимными обвинениями за провалы в работе или на почве личной неприязни.

В данном контексте следует отметить, что подобные негативные факты, получившие в российских ОВД такие ярлыки, как «интриганство», «подсиживание», «выживание» или «травля», - это международное явление, именуемое «**моббинг**» - интриги, скрытые придирки и грубость к сотруднику на рабочем месте со стороны руководителей и рядовых сослуживцев. По данным зарубежных исследований, только при приеме на работу 3-4% нанимающихся подвергаются моббингу, а число жертв моббинга во время работы в десятки раз больше⁴⁰. В частности, жертвами «моббинга» в те или иные периоды работы становятся: в Великобритании - 16,3 % сотрудников различных фирм, учреждений, включая госслужащих и полицейских, в Швеции - 10,2 %, в Греции - 4,7 %, в Италии - 4,2 %⁴¹.

Показателен следующий пример отечественного моббинга. Сотрудница М. работает в отделении кадров РОВД. Она — открытый, жизнерадостный и активный человек, к ее мнению прислушиваются коллеги. Ее коллега В., работает вместе с ней. Он также авторитетен и

⁴⁰ Ваниорек Л., Ваниорек А. Моббинг: когда работа становится адом.- М.,1996.

⁴¹ Якубайт Й.М. Моббинг – (не) тема в полиции ? //Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. № 15. - М.: ГИЦ МВД РФ, 2001. С. 23-32.

всегда с пониманием относится к желаниям и нуждам ближнего. Все, кто его знают, отзываются о нем как о замечательном человеке. Однако М. уже несколько раз наталкивалась на непонимание со стороны В. Долгое время это не мешало им работать вместе. Но мелочи, из-за которых возникали споры, все накапливались, и отношения между М. и В., стали приобретать все более конфликтный характер. В. начал посмеиваться над М. и придирается к ней. М. отвечала тем же, высказывая свое мнение. Со всеми, кто приходил в отдел, В. разговаривал ровно, охотно и добродушно, и лишь М. была исключением. Он постоянно подчеркивал, что все коллеги видят в нем хорошего, дружелюбного человека, в то время как М. обижается на него по абсолютно непонятной причине. Если В. и М. оставались в помещении вдвоем, он вел себя неприветливо, демонстративно не разговаривал или по-хамски издевался над ней. Напротив же, в присутствии коллег он становился самой любезностью, отвечая на ее упреки вежливым молчанием. В результате М. никто не верил, когда она пыталась рассказать правду. Более того, ее подруги, ослепленные обаятельностью В., сами стали упрекать М. в несправедливости. У М. начался тяжелый кризис, и она действительно начала вести себя вызывающе. Спустя некоторое время она решилась сменить место службы. Но депрессивное состояние продолжалось еще несколько лет...

Примечательно с позиции эмансипации и корпоративного моббинга, что в настоящее время в США насчитывается 175 женщин-начальников полиции, это примерно 1% от всех руководителей территориальных полицейских подразделений... Для сравнения: женщин в МВД России на 1.01.2001 г. - 131.947, однако из них только 2 – начальники РОВД⁴².

Характерно, что в коллективах органов внутренних дел с более высоким уровнем развития из каждых десяти конфликтов восемь имеют положительную направленность, и только в двух случаях преобладают деструктивные элементы. Острое противостояние, иногда выходящее за рамки нормальных отношений между работниками этих коллективов, возникает чаще всего из-за резкой и принципиальной постановки вопроса об уклонении одной из сторон от выполнения своих прямых служебных обязанностей и желании переложить их на других. Деструктивный характер общения в коллективах с достаточно высоким уровнем развития возможен и на основе взаимных упреков работников, находящихся в нормальных отношениях, в недостаточной остроте ума, оригинальности решения профессиональных задач. Подобные распри носят хотя и болезненный, но не длительный характер (см. табл.3.3).

Таблица 3.3

**Продолжительность конфликтов между работниками
во внутренней сфере управления на уровне горрайорганов**

№	Продолжительность конфликтов	Их количество (в %)
1	До 7 дней	47
2	До 10 дней	32
3	До 1 месяца	13
4	До 3 месяцев	4
5	До 6 месяцев	2
6	До 9 месяцев	1,5
7	До 1 года	0,3
8	Свыше 1 года	0,2

Приведенные данные свидетельствуют о том, что 79% конфликтов длятся не более 10 дней, а подавляющее их число - 92% - разрешаются или претерпевают определенные транс-

⁴² См.: Шульц Д.М. (Schulz D.M.) Руководители правоохранительных органов: результаты исследования с целью изучения вопроса о численности женщин, занимающих пост начальника полиции в США//Новые поступления зарубежных книг, журналов и переводов: Библ.аннот.указатель. Вып.19. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2004. С.143;

Состояние работы с кадрами органов внутренних дел РФ в 2000 году: Справочник. - М.,2001 г.

формации в срок до 1 месяца. Затяжной характер (от 1 до 6 месяцев) имеют 6% конфликтов. Особо длительные конфликты (от полугода и свыше) составляют 2%.

Было установлено, что у участников конфликтных ситуаций во внутренней сфере управления существует два типа направленности: а) на скорейшее разрешение острых противоречий; б) на продолжение конфликтных отношений.

Следует подчеркнуть, что направленность первого типа является преобладающей. Она проявилась у 92,85% участников конфликтных ситуаций. Что же касается второго типа направленности, то число участников составило 7,2%. В основном это были участковые инспектора милиции. Подобный факт можно объяснить тем, что указанные работники и сегодня чаще других бывают поставлены в объективно противоречивые условия деятельности, привлекаются к решению широкого круга задач, в ряде случаев выходящих за рамки их служебных обязанностей и характерных для других подразделений (участие в раскрытии конкретных преступлений, производство дознания, выполнение отдельных следственных поручений и др.). Эти обстоятельства порождают скептическое отношение участковых инспекторов милиции к возможности быстрого, эффективного и кардинального разрешения проблем в системе взаимодействия с другими службами и подразделениями...

В современных условиях, когда общение людей становится все более интенсивным и напряженным, возрастает роль науки в разработке проблем конфликтологии, методик и рекомендаций по преодолению конфликтов. Ежедневно, а зачастую и несколько раз в день каждый человек оказывается либо в эпицентре, либо свидетелем конфликта, когда необходимо предпринимать какие-то конкретные шаги по стабилизации обстановки в окружающем социальном пространстве, созданию здоровой атмосферы взаимоотношений в семье, по обеспечению конструктивного взаимодействия с близкими, друзьями, деловыми партнерами, ибо в какой бы сфере конфликты ни возникали, они всегда сопровождаются переживаниями, фрустрацией, стрессом, разрушительно влияющими на здоровье человека. От индивидуальных особенностей каждого из участников ситуации конфликта, наличия навыков и умений по предупреждению и разрешению конфликтов, знания структуры и динамики их зависит успех всего дела. Ведь, как отмечается в директивах руководства страны и МВД России⁴³, на современном этапе социального развития эффективность деятельности органов внутренних дел, в целом, определяется юридической и коммуникативной компетентностью каждого сотрудника, а в конечном итоге - общественным мнением россиян.

Вопросы и задания для самоконтроля:

Каковы причины конфликтов в контексте правоохранительной деятельности ?

Опишите комплекс причинных факторов – оснований конфликта (согласно В.Линкольну).

Какова динамика развития конфликта (согласно И.Б. Пономареву; И.Д. Мариновской и В.Л. Цветкову) ?

Каково содержание «предконфликтной» и «объективно конфликтной» ситуации в динамической структуре конфликта ?

Приведите примеры несовпадения «официальных» и «неформальных» оценок конфликта – из служебной деятельности сотрудников ОВД.

В чем сущность конфликтов по вертикали и по горизонтали, возникающих во внутреннем контуре управления органов внутренних дел.

Что такое моббинг и его варианты в отечественной правоохранительной системе ?

⁴³ См.: Акценты кадровой политики: круглый стол //Милиция. № 2, 2001. С.32-39.

Тема 4
**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ
КОНФЛИКТ**

ПЛАН

Введение.

1. Основы психоанализа и неопрейдистские концепции внутриличностного конфликта.
2. Уровень притязаний, когнитивный диссонанс и ролевые конфликты личности.
3. Психопрофилактика внутриличностного конфликта у сотрудников ОВД.

Заключение.

ВВЕДЕНИЕ

В качестве вводного тезиса лекции следует подчеркнуть, что общее понятие внутриличностного конфликта уже усвоено курсантами и слушателями вуза МВД РФ в рамках «Юридической психологии» и «Психологии в деятельности сотрудников ОВД», вместе с тем, избегая излишнего дублирования, представляется необходимым изложить более подробно и системно - единым тематическим блоком - именно конфликтологический аспект классических психологических концепций.

При этом, рассмотрение всего круга социально-психологических характеристик служебных конфликтов целесообразно начать именно с личностных проблем отдельного человека (сотрудника ОВД). *Во-первых*, человек является составной частью конфликтов всех уровней — от мелкой ссоры сослуживцев до противостояния между отдельными правоохранительными системами. *Во-вторых*, в конфликте человек выступает не как стандартная единица, просто равная другой. Так, два шара, сталкиваясь между собой, разлетаются по стандартным траекториям, одинаково повинувшись строгим физическим законам. Люди же ведут себя по-разному и вышивают уникальный узор конфликта, потому что проявляют неповторимость своей внутренней психической организации. И, наконец, *в-третьих*, человек может не только выносить конфликт вовне, но и вносить его внутрь себя: тревожиться, впадать в депрессию, совершать нелогичные поступки, стыдиться сделанного и даже идти на самоистребление. Так, только за десять месяцев 2004 года добровольно ушли из жизни 182 сотрудника МВД России...

1. Основы психоанализа и неопрейдистские концепции конфликта.

Внутриличностный конфликт - это столкновение в сфере сознания противоречий, как противоположно направленных потребностей, влечений, интересов, ценностных ориентаций личности.

В развитие античной философии Аристотеля, в эпоху Средневековья наука и религия рассматривали человека как объект борьбы двух великих начал. Душа его была полем битвы могучих сил добра и зла: призывом к высшему бытию обращался к душе Бог, соблазнами плоти пытался поработить душу смертного дьявол. Собственно субъектом человека делало только учение о свободе воли, но эта свобода определяла только одно: к какой из двух великих армий примкнет этот маленький одинокий воин. Понимание внутренней жизни в тесных границах греха и добродетели давало слишком мало простора психологическому анализу. Философия Нового времени стала оценивать сложность душевного мира как обязательную структурную характеристику личности. Начиная с Канта в немецкой классической философии, все больше разрабатываются субъектно-объектные аспекты человеческого бытия: субъект не только действует, но и осознает свои действия. Такой анализ, как минимум, выделяет в личности «Я» действующее и «Я» оценивающее. Наиболее влиятельной и интеллектуально насыщенной стала на рубеже XIX и XX веков теория Зигмунда Фрейда, в которой конфликт элементов личности предстал как постоянная динамическая сила.

ОСНОВЫ КЛАССИЧЕСКОГО ПСИХОАНАЛИЗА.

Как ученый Зигмунд Фрейд вызывал яростные нападки уже в момент опубликования своих многочисленных трудов. Едва ли можно назвать систему Фрейда научной, если ис-

пользовать современные критерии научности. Но громадного влияния Фрейда на духовную жизнь XX века не станет отрицать никто. И теория личности великого австрийца имеет фундаментальное значение, ибо она легла в основу психологического познания. Будучи врагом утопий и иллюзий, Фрейд отказался считать конфликты в человеческой душе лишь печальным следствием несовершенства мира. Он мужественно признал внутренний конфликт личности необходимым проявлением подвижности, динамичности душевной жизни. Мало того, внутренний конфликт способствует развитию личности. Но в столкновении сил нельзя однозначно определить исход борьбы. Поэтому личность может пойти как по пути раскрытия своих возможностей, так и по пути их ущемления. В последнем случае вместо гармонизации динамических сил наступит разбалансировка процессов; личность погрузится в пучину мучительной душевной борьбы, невольно затащив своих близких в конфликтные отношения. А находясь на вершине власти, внутренне конфликтная личность может подтолкнуть массы людей к агрессивному поведению, находя в нем источник удовлетворения своих деспотических амбиций и успокоения своих страхов.

Исходная схема личности, предложенная Фрейдом, проста и красива. Человеческая психика включает три инстанции: «Оно» (*Id*), «Я» (*Ego*) и «Сверх-Я» (*Super-Ego*). Все они управляемы различными принципами: «Оно» — принципом удовольствия; «Я» — принципом реальности; «Сверх-Я» — принципом долженствования. В основе человеческого поведения лежат потребности, и они неустранимы — положение, очень важное в системе Фрейда, который утверждал: *влечение не запретишь*, его нужно признать и найти ему соответствующую форму удовлетворения. Иначе человек либо заболеет, либо с неизбежностью начнет скрытую от чужих глаз «греховную жизнь». Любопытно, что на уровне обыденного сознания концепция З.Фрейда укладывается в одну фразу: «Хочется, но колется».

Итак, при возникновении любой потребности «Оно» воскликнет: «Хочу?»; «Сверх-Я» будет вопрошать: «А справедливо ли это?»; а «Я» начнет искать рациональный путь выхода из сложившегося положения. Чаще всего решение будет найдено автоматически. Но в критических ситуациях наступает острый конфликт инстанций, особенно когда позиции сторон противоположны. Мучительный конфликт между «хочу!», «должен!» и «разумно!» протекает к тому же при генетическом неравенстве сторон: «Я» и «Сверх-Я» произошли из «Оно». Мастер рисовать яркие образы, Фрейд создает живописную картину взаимоотношений сознания и бессознательного, которая отражает сущность его концепции:

«В своем отношении к «Оно», «Я» похоже на всадника, который должен обуздать превосходящего его по силе коня; разница в том, что всадник пытается сделать это собственными силами, а «Я» — заимствованными. Если всадник не хочет расстаться с конем, то ему не остается ничего другого, как вести коня туда, куда конь хочет; так и «Я» превращает волю «Оно» в действие, как будто бы это была его собственная воля»⁴⁴.

Фраза «как будто бы» намечает информационный разлад, который возникает между инстанциями. Если они не в состоянии «договориться» по всем пунктам конфликта, то происходит сужение информационного поля: обсуждается только та информация, которая может быть удовлетворительно воспринята всеми «спорящими сторонами». Особенно опасным оказывается положение, когда у личности возникают желания, несовместимые с основными нравственными требованиями. Возникшая «порочная» потребность будет пробивать себе дорогу в обход сознания (Я), а следовательно, начнет влиять на поведение, глубинный смысл которого будет скрыт для личности. Из бельэтажа своего сознания личность будет рассматривать и переосмысливать свое поведение, зачастую не догадываясь, что в подвале бессознательного поселился призрак, по воле которого и совершаются события.

Система З. Фрейда разрабатывалась в то время, когда набирали силу широкие социальные движения и революции, когда вспыхнула первая мировая война. Социологи содрогнулись от хаоса толпы, психологи ужаснулись жестокости поведения людей в конфликтах, человек как бы терял в них разум, и Фрейд первым дал обоснование феномену

⁴⁴ Фрейд З. Избранное в 2-х кн. М., 1990. Кн. 1. С. 79.

«неразумного поведения» как неизбежному следствию борьбы «сознания» и «подсознания», «долженствования» и «влечения» - посредством включения защитных механизмов психики.

МЕЖДУ ЖИЗНЬЮ И СМЕРТЬЮ.

Влияние З. Фрейда на последующее развитие психологии личности было огромным. Его ученики и последователи оспаривали те или иные положения его системы, но их категориальный аппарат и дух рассуждений постоянно сохраняли родство с теорией основоположника психоанализа. Родоначальники психоаналитической психологии, конечно же, не могли обойти своим вниманием жестокие события XX века. Исторические дела творят люди, значит, даже самые бесчеловечные деяния являются реализацией человеческих стремлений. Личность должна как бы соответствовать событию, быть ему созвучной. Стремление мучить другого (садизм) или себя (мазохизм), готовность убивать или кончать свою жизнь самоубийством были известны и ранее. Но именно в XX веке эти явления стали связываться наукой в единый комплекс, который из внутриличностного конфликта вырос до массовой бойни.

Для описания созидательной и разрушительной работы психики еще З. Фрейд постулировал у человека *конфликт двух фундаментальных стремлений: к жизни и к смерти*. Тенденция к жизнестроению (либидо) реализуется прежде всего через сексуальную энергию (размножение, рост) и через сублимирование обеспечивает развитие культуры. Тенденция к смерти выражает общеприродную направленность к *энтропии* (распаду, переходу в однородное состояние). Внутриличностный процесс разрушения Фрейд описывал в терминах своей теории. Испытывая напряжение между своими инстанциями, личность переживает неудовлетворенность собой и через защитный механизм вытеснения и переноса приписывает свою болезненную проблему другому, на которого затем и нападает (агрессия).

Отталкиваясь от фрейдистской концепции, Эрих Фромм строит свою шкалу притяжения и неприятия жизни: любовь к жизни он именуется биофилией, а к смерти некрофилией. В книге «Анатомия человеческой деструктивности»⁴⁵ проблема некрофилии приобретает общесоциологический размах. В отличие от Фрейда, Фромм отрицает равноправие и неустранимость стремлений к жизни и к смерти. Некрофилия рассматривается им как злокачественное следствие психо-сексуального развития личности, а биофилия — как доброкачественное, нормальное. «*Некрофилия* в характерологическом смысле может быть описана как страстное влечение ко всему мертвому, разлагающемуся, гниющему, нездоровому. Это страсть делать живое неживым, разрушать во имя одного лишь разрушения. Это повышенный интерес ко всему чисто техническому. Это стремление разрушать живые структуры... *Биофилия* — это страстная любовь к жизни, ко всему живому. Это стремление поддерживать рост и развитие независимо от того, идет ли речь о развитии личности, растения, идеи или социальной группы. Биофил как тип личности предпочитает конструктивную деятельность охранительной. Он стремится скорее кем-то быть, чем что-то иметь. У него есть воображение, и он любит искать новое, а не подтверждать старое, он ценит в жизни неожиданность больше, чем надежность. Он видит целое прежде частей... Он стремится воздействовать любовью, разумом и примером, но не силой, не разъединением, не администрированием и не манипулированием людьми как вещами... В то же время биофилия понимается как биологически нормальный импульс, а некрофилия — как психопатологическое явление»⁴⁶.

Теоретическое обоснование некрофилии в лучшем случае можно считать яркой гипотезой, способной убедить того, кто сильно нуждается в том, чтобы его убедили. Но самое описание феномена в контексте современной культуры вызывает несомненный интерес. Создается нетривиальный образ конфликтной, разрушительной и разрушенной личности, в психике которой сочетаются неожиданные черты. Вот основные проявления некрофила:

- Сны мрачного содержания (смерть, могила, погребение, нечистоты).
- Деструктивные действия (убийство животных, повреждение предметов, привычка

⁴⁵ Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. М, 1993.

⁴⁶ Фромм Э. Некрофилы и Адольф Гитлер // Вопросы философии. 1991. №9. С. 75,103.

мать бумажки, причинять себе боль, наносить ущерб прекрасному).

- Убежденность, что возникающие трудности и конфликты можно решать только с применением силы; культ насилия.

- Выраженный интерес к темам смерти, болезни, похорон, поминок, кладбища; внимание к некрологам, неблагоприятным прогнозам на будущее.

- Чопорность и холодность в общении, неспособность смеяться, безжизненность и отчужденность в манерах.

- Сосредоточенность на прошлом, на проблемах имущества (вещи господствуют над человеком, мертвые — над живым).

- Склонность к неярким, темным тонам и к дурным запахам.

- Активное употребление слов, связанных с темой разрушения, нечистот и т.п.

- Пристрастие к чистоте в жилье, граничащей со стерильностью.

- Преклонение перед техникой, скоростью, мощностью, порядком, тотальным контролем.

- Наклонность манипулировать человеком как автоматом, как вещью.

Описанный психологический тип некрофила имеет соответствие с такими явлениями современной культуры, как черный юмор, фильмы устрашающего содержания (триллеры), культ дьявола в новомодных верованиях, крикливо-саморекламное словоблудие футуристического толка. В контексте юридической конфликтологии концепция Э.Фромма представляет особый интерес в криминологическом аспекте личности преступника, прежде всего насильственного-маниакального типа. Поэтому бесспорна необходимость изучать некрофильские тенденции и мотивацию противоправного проявления агрессивной личности, запутавшейся во внутренних конфликтах.

ЧУВСТВО НЕПОЛНОЦЕННОСТИ

В контексте конфликтологии споры между психоаналитиками представляют частный интерес, но их анализ конфликтов личности — интерес принципиальный. Фрейд утверждал, что ребенок, сравнивая себя с родителями, начинает чувствовать бессилие. Его ученик и соратник Альфред Адлер это наблюдение сделал принципиальной базой своей теории: *в детстве любой человек переживает чувство неполноценности. В конфликте между чувством бессилия и желанием получить высокий результат заложено стремление личности преодолеть свою слабость и достичь вершин возможного.* «На протяжении всего своего развития ребенку присуще чувство неполноценности по отношению к родителям, братьям, сестрам и окружающим. Из-за физической незрелости ребенка, из-за его неуверенности в себе и несамостоятельности, вследствие его потребности опираться на более сильного и из-за часто болезненно переживаемого подчиненного положения среди других у него развивается *чувство ущербности*, которое проявляется во всей его жизни. Это чувство неполноценности вызывает постоянную тревогу ребенка, жажду деятельности, поиск ролей, желание сравнить свои силы с другими, предусмотрительность, стремление к физическому и психическому совершенствованию, от этого чувства неполноценности зависит вся воспитательная способность ребенка. Таким образом, будущее становится для него той областью, которая должна принести его компенсацию»⁴⁷.

Процесс компенсации неполноценности Адлер считал творческой силой, способной привести личность к высшим достижениям. Даже реальные недуги и дефекты могут быть преодолены этой силой. История подтвердила тот парадоксальный факт, что многие великие музыканты обладали дефектами слуха, многие великие художники — дефектами зрения, среди знаменитых полководцев часто встречались люди маленького роста, которые в детстве были хилыми (показателен пример А.В. Суворова). Любопытно, что самый известный оратор древности Демосфен в юности тихо говорил и заикался, а самый мудрый афинянин конца V века — Сократ обладал до комичного непривлекательной внешностью. «Вид у него был смешной: лысый череп, крутой лоб, курносый нос, толстые губы. Однажды в Афины приехал ученый знахарь, умевший по чертам лица безошибочно угадывать характер. Его привели к

⁴⁷ Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М., 1995. С. 36-37.

Сократу — он сразу сказал: «Жаден, развратен, гневлив, необуздан до бешенства». Афиняне расхохотались и уже хотели поколотить знахаря, потому что не было в Афинах человека добродушнее и неприхотливее, чем Сократ. Но Сократ их удержал: «Он сказал вам, граждане, истинную правду: я действительно смолоду чувствовал в себе и жадность, и гнев, но сумел взять себя в руки, воспитать себя — а вот стал таким, каким вы меня знаете»⁴⁸.

Преодолевая свою неполноценность, личность развивает в себе врожденное *чувство общности*, которое Адлер полагал как стремление человека к сотрудничеству, взаимопониманию, взаимоподдержке. Иная картина складывается, если личность не справляется с чувством неполноценности. Основными препятствиями для личностного роста Адлер считал невнимание родителей к ребенку, слишком большую его опеку со стороны старших и чрезмерную слабость того или иного больного органа тела. В этом случае все страдания от неудач как бы спрессовываются в комплекс неполноценности — постоянное глубинное переживание собственной несостоятельности, ущербности. Вместо достижения реальных результатов в жизнестроении личность стремится к *сверхкомпенсации*, к крикливому и напоистому убеждению себя и других в своих мнимых успехах. Здоровое социальное чувство все больше заглушается, а возрастает прискорбное стремление к власти. Не справившись со своим внутренним конфликтом, ущербная личность выплескивает его наружу. Став социально конфликтной, личность затягивает окружающих в мучительные столкновения, порожденные борьбой за власть ради власти. «Существует тип людей, которым человечество и все его проблемы кажутся чужими и далекими. Слишком много занимаясь собой и стремясь к личной власти, но находясь все же в определенной зависимости от людей, они считают их чаще всего своими личными врагами, желающими им только худого. Не веря в свою победу и с еще большим страхом ожидая собственного поражения, они в конце концов оказываются в таком положении, что из-за непомерно выросшего тщеславия не видят и не могут избежать грядущих поражений, поэтому для нас нет ничего удивительного в том, что многие из этих людей испытывают чувство неполноценности»⁴⁹.

Вплоть до конца XX века правители были ограждены от критики подданных стеной авторитета власти. Образы непривлекательных или порочных властителей (Навуходоносор, Пилат, Нерон, Сталин, Пол Пот) оживлялись в массовом сознании чаще всего в моменты острой схватки за шатающийся трон. Но и в этом случае правитель представлялся великим — пусть и во зле. Иное направление мысли давала теория, в соответствии с которой *громкое самовосхваление властителя является компенсацией за его внутреннюю слабость, реальную мелкость и мелочность натуры, за его неспособность решить свои внутриличностные конфликты*. А ведь создавал Адлер свои труды в 1920-30 годы — в эпоху «великих» фюреров и вождей, оказавшихся на поверку мелкими деспотами.

ЭКСТРАВЕРСИЯ-ИНТРОВЕРСИЯ

Иной подход к внутриличностному конфликту предложил Карл Юнг, который первоначально, как и Адлер, был единомышленником Фрейда, но затем, вслед за Адлером, стал его оппонентом. Адлер обратил внимание на исходный конфликт личности, который продолжал существовать только при неудачном его преодолении. Юнг же сделал акцент на конфликтной природе самой личностной установки. В опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» Юнг дал типологию личности, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов, построенных на солидной качественной основе (диагностирующие тесты были разработаны намного позднее). Юнг выделил восемь типов, предложив их классифицировать по четырем функциям психики: *мышление, ощущение, чувство и интуиция*. Каждая из функций может проявляться в двух направлениях: *экстраверсия* и *интроверсия*. С типологией Юнга каждый курсант и слушатель может познакомиться самостоятельно, прежде всего в курсе юридической психологии, полу-

⁴⁸ Гаспаров М. Л. Занимательная Греция. М., 1995. С. 210.

⁴⁹ Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. Тексты. М 1996. С. 138.

чив при этом немало полезной и интересной информации. Но вот на принципах построения этой типологии, именно в контексте конфликтологии, имеет смысл остановиться.

Юнг мыслил с опорой на философскую традицию. Поэтому основное противопоставление в типологии он связал с конфликтом субъективного и объективного. *Экстраверт* — это человек, направленный вовне. Он сознательно стремится познать законы внешнего мира и строить свою внутреннюю жизнь в соответствии с ними. *Интроверт* прежде всего погружен в себя, утверждает самоценность внутренних процессов. Внешний мир с его правилами и предписаниями не столь важен, как область внутренних переживаний. Таковы, по Юнгу, две установки сознания.

Но философский подход дополняется психоаналитическим, идущим от Фрейда. Психическая жизнь протекает в режиме конфликта сознания и бессознательного. Любое нарушение меры в сознании должно вызвать компенсаторную деятельность бессознательного. Коль скоро для экстраверта акцент в сознательных процессах делается на внешнем, на объекте, то бессознательное встанет на защиту субъекта, породит эгоцентрические тенденции. В противоположную сторону будет направлена компенсация бессознательного у интроверта (на повышение влияния объекта). Юнг строил динамический образ психологического типа. Личностный акцент создает своеобразие индивидуального поведения, но неумеренное «пережимание» в акценте определенного типа вызовет и определенную реакцию. Вот, как Юнг описывает *экстравертный мыслительный тип*, столь часто встречающийся в жизни (и как «конфликтная личность» в практике служебной деятельности сотрудников ОВД). «Человек такого типа придает решающую силу объективной действительности или ее объективно ориентированной интеллектуальной формуле... Обыкновенно для реального выполнения оказывается недостаточно одного мотива справедливости и правды, а нужна еще настоящая любовь к ближнему, которая имеет дело больше с чувством, чем с интеллектуальной формулой... Если формула достаточно широка, то этот тип может сыграть в общественной жизни чрезвычайно полезную роль в качестве реформатора, публично обвинителя и очистителя совести или же пропагандиста важных новшеств. Но чем уже формула, тем скорее этот тип превращается в брюзгу, рассудочника и самодовольного критика, который хотел бы втиснуть себя и других в какую-нибудь схему. На периферии пульсирует еще другая жизнь, которая воспринимает истинность формулы как ценный придаток ко всему остальному... Испытывать на себе дурные последствия экстравертной формулы приходится больше всего членам его же семьи, ... но больше всего от этого страдает сам субъект... У человека этого типа в первую очередь подвергаются подавлению все зависящие от чувства жизненные формы, как, например, эстетические занятия, вкус, художественное понимание, культ дружбы и т. д. ... Неизменно страдает личное участие к другому человеку, если только этот другой не является ревнителем той же формулы. Поэтому нередко бывает так, что более тесный семейный круг, в особенности, например, собственные дети, знают такого отца только как жестокого тирана, тогда как в широком кругу разносится слава о его человеколюбии»⁵⁰.

В прежние времена только писатели и эссеисты были способны создавать столь полнокровные портреты людей определенного психологического типа. Теперь открывалась такая возможность и для психологов, потому что они оказывались способны построить динамическую модель личности. Если доминирующая личностная установка приобретала гипертрофированный характер, то начинали действовать компенсаторные силы: активизировалось бессознательное, включались защитные механизмы, сужались возможности сознательной регуляции поведения; внутриличностный конфликт переходил в острую фазу.

КРИЗИСЫ ВОЗРАСТА.

Свою теорию жизненного цикла Эрик Эриксон назвал *эпигенетической* (от греч. *epi* — после, поверх; *genesis* — происхождение, возникновение). Эриксон учился у дочери основателя психоанализа Анны Фрейд, поэтому всегда внутренне ориентировался на психо-

⁵⁰ Юнг К. Психологические типы. М., 1995. С. 422-426.

аналитическую традицию с ее гуманитарным и общепсихологическим подходом к человеку. Сама попытка рассмотреть жизнь личности целиком (от рождения до смерти) как психологическую драму отражает масштабность замысла Эриксона. Но Фрейд «выводил» жизненный сценарий человека из того, как у того складывалось детство. Эриксон же утверждал, что проблемы развития личности «распределяются» на протяжении всего жизненного пути. Если Фрейд рассматривал стадии психосексуального развития личности (т. е. до периода полового созревания), то Эриксон предал идее стадийности универсальный характер. По какому же принципу было осуществлено выделение этапов жизненного пути? Эриксон выдвинул постулат, что *каждый возрастной этап имеет свою точку напряжения* — кризис, порожденный конфликтом развития «Я» личности. Человек сталкивается с проблемой соответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у человека вызревают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые ставят жизнь перед ним как человеком определенного возраста. «Каждая последующая стадия... есть потенциальный кризис вследствие радикального изменения перспективы. Слово «кризис»... употребляется в контексте представлений о развитии для того, чтобы выделить не угрозу катастрофы, а момент изменения, критический период повышенной уязвимости и возросших потенций и, вследствие этого, онтогенетический источник возможного формирования хорошей или плохой приспособляемости»⁵¹.

Жизненный путь Эриксон разделил на восемь стадий, дав качественное описание каждой. Указаны два возможных выхода из каждого возрастного кризиса и названа сильная сторона личности, которая укрепляется в случае успешного разрешения возрастной проблемы (см. табл. 4.1).

Табл. 4.1.

Стадии психосоциального развития (по Э. Эриксону)

<i>Стадия</i>	<i>Возраст</i>	<i>Психосоциальный кризис</i>	<i>Сильная сторона</i>
1	0-1 год	доверие — недоверие	надежда
2	1-3 года	автономия — стыд, сомнение	сила воли
3	3-6 лет	инициативность — чувство вины	целенаправленность
4	6-12 лет	трудолюбие — чувство неполноценности	компетентность
5	12-19 лет	эго-идентичность — ролевое смещение	верность
6	20-25 лет	интимность — изоляция	любовь
7	26-64 года	продуктивность — застой	забота
8	65-смерть	эго-интеграция — отчаяние	мудрость

Система Эриксона оказалась богатой и многоаспектной. Не случайно он использовал большинство методов анализа внутриличностного конфликта, которыми располагала культура психологического исследования. Это и защитные механизмы, и чувство неполноценности, и нетождественность «Я». Ценность теории Эриксона выражается и в том, что концептуальная схема в своих частях соприкасается с современными Эриксону научными построениями других школ психологии. Особенно велика близость идей Эриксона идеям так называемой гуманистической психологии А. Маслоу, Р. Келли и др. В аспекте юридической конфликтологии бесценен вклад концепции Эриксона, прежде всего, в понимание проблем профилактики конфликтного и девиантного поведения подростков-

⁵¹ Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. М., 1996. С. 105.

правонарушителей (включая т.н. *конфликт поколений* между детьми и родителями) в рамках деятельности подразделений по делам несовершеннолетних.

2. Уровень притязаний, когнитивный диссонанс и ролевые конфликты личности.

Разрабатывая проблемы «эго-концепции», психологи открывали все новые возможности для анализа человеческого поведения. Еще в XIX веке видный американской психолог Уильям Джемс рассматривал в личности три стороны: «Я»-физическое (тело и связанные с ним внешние предметы), «Я»-социальное (зона общения), «Я»-духовное как сфера высших интересов личности — познания, веры и т.п. Если «Я»-концепция — информационная модель, регулирующая поведение, то она не является таким же «свойством» тела, как цвет волос или объем легких. Позволительно представить и другие модели, соотносимые с ней. Это самые разные модификации «Я» от реального к идеальному:

- «наличное» «Я» (каким я себя вижу сейчас);
- динамическое «Я» (каким я посильно стремлюсь стать);
- возможное «Я» (каким я могу, а может быть, и имею несчастье стать);
- идеализированное «Я» (каким приятно себя видеть);
- фантастическое «Я» (верх возможного)⁵².

Чем идеальнее представление о «Я», тем менее оно реалистично, тем труднее его достигнуть. Но соотношение улучшенного и реального «Я» задает вектор поведения для личности. Личность не просто реагирует на наличные потребности, но и выстраивает свое поведение с учетом возможного своего совершенствования, равно как и опасности стать хуже. В данном контексте, У. Джемсу принадлежит оригинальная формула человеческого самоуважения:

$$\text{САМОУВАЖЕНИЕ} = \frac{\text{УСПЕХ}}{\text{ОЖИДАНИЕ}}$$

Допустим, два курсанта получили на экзамене по «четверке», но первый рассчитывал на «пятерку», а второй — на «тройку». «Дробь» самоуважения у них будет различной: первый будет недоволен (4/5), а второй — в восторге (4/3).

Эффект уровня притязаний в свете теории «Я» дает этому объяснение. Уровень притязаний отражает внутриличностный конфликт между двумя тенденциями: стремлением к успеху и избеганием неудачи. Каждый конкретный результат ситуативен, но отношение личности к нему не ситуативно. С опытом жизни у каждой личности формируется генерализованная оценка сделанного. Снизив уровень притязаний после неудачи, человек получает возможность более реалистично посмотреть и на свою идеальную цель. Таким образом, стремиться к идеальной цели следует через реальную работу. Тогда любое продвижение, любой успех будут укреплять то, что называется потребностью достижения. Конфликт между наличным и потребным в конкретном случае выступает как источник формирования у личности уровня притязаний. А тот в свою очередь связан с самооценкой личности, с «разностью потенциалов» между наличным «Я» и перспективным (возможным, идеализированным) «Я». Неспособность «Я» к самоусовершенствованию мучительна, поэтому в такой ситуации включается действие защитных механизмов. Но реальные успехи от этого не увеличиваются. Готовность личности к росту и облагораживанию «Я» с помощью подвижного уровня притязаний реализуется через деятельный и реалистический переход от одной самооценки к другой в соответствии с действительными успехами. Как гласит мудрость, *желающий сделать находит возможности, а нежелающий — объяснения.*

⁵² См.: Кон И. С. Открытие «Я». М., 1978. С. 65-66.

Аналогичный подход получил реализацию в исследованиях школы Курта Левина, который принадлежал к когорте *гештальтпсихологов* (от нем. *Gestalt* — образ), которые исходили из того, что при восприятии человеком окружающих явлений в его психике сперва создаются целостные образы, а затем уже в рамках этих образов уточняются отдельные детали. Познание целого предшествует познанию его частей. Поэтому и «Я»-концепцию гештальтисты готовы были интерпретировать как целостный «Я»-образ (или целостную их совокупность). По аналогии с физической картиной Левин объяснял действия человека тем, что его психическая деятельность реализуется в поле взаимодействия внутренних тенденций, имеющих разную силу. Внешние и внутренние условия создают именно эту, а не другую конфигурацию сил (одно очень важно, другое — меньше, причем именно в данном состоянии поля). Возникшая «разность потенциалов» и определяет «траекторию» психического движения, обеспечивает разрешение ситуационного конфликта.

Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, овладеть им, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать. Это ведет к следующим трем типам внутриличностных аномалий:

1) *эквивалентный конфликт*, когда субъект никак не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов;

2) *витальный конфликт*, когда субъект хотел бы избежать любого из нежелаемых последствий;

3) *амбивалентный конфликт*, когда объект одновременно и притягивает и отталкивает субъекта.

Прост и убедителен *эксперимент*, который провел Ф. Хоппе — ученик К. Левина.

Испытуемым предлагали набор карточек, на которых были поставлены различные цифры, и сообщали: номер карточки означает степень сложности задачи, написанной на обратной стороне. Испытуемый может брать любую карточку. При правильном ответе учитываются баллы, помеченные на карточке, при неудаче ставится нуль. После ответа на первое задание экспериментатор сообщает испытуемому, правильно или нет решена задача, и испытуемый сможет выбрать следующую карточку, подумать, сообщить результаты рассуждений экспериментатору, узнать его реакцию и т. д. Но можно будет по очереди взять лишь несколько карточек. Испытуемый находится в конфликтном положении: больше шансов решить легкую задачу, но за нее не получишь много баллов. Личность стоит на перепутье двух стратегий: стремления к успеху и избегания неудачи. Нормальным поведением считается такое: при правильном решении человек берет более сложную задачу, при неправильном — задачу попроще. Но оказалось, что есть немало людей, которые странно «последовательны» в своем выборе: одни и при успехе берут задачу полегче, другие и при неудаче выбирают более трудное задание. Сложность выбранного задания Хоппе назвал *уровнем притязания* испытуемого. Если человек при неудачном решении брал задание легче, то это можно было объяснить изменениями в актуальном психическом поле. Но как объяснить упорство при сохранении стратегии вне зависимости от успешности—неуспешности? Была выдвинута идея о наличии реальной и идеальной целей. Личность ориентируется не только на решение непосредственной задачи (реальная цель), но и на утверждение себя в целом (идеальная цель). Если человек оценивает себя как неспособного к решению сложных задач, то и при успешном результате берет следующее задание проще: и здесь налицо заниженный уровень притязаний. Иная картина складывается у тех, кто внешне самоуверен, но бессознательно боится не справиться с заданием, тогда даже при неудаче выбирается еще более сложный вариант. Если произойдет неудача вновь, можно сказать себе: зато я пытался играть по крупному, а не размениваться по мелочам.

Нормальное развитие личности связано с пониманием различия реальной и идеальной цели (так считал К. Левин). Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельно-

сти помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Самонадеянная личность «обречена» на успех в том смысле, что любой реальный результат готова истолковывать в свою пользу. Но шансы на объективный успех от этого только снижаются. Особенно ярко внутренний конфликт проявляется у талантливых людей с завышенным уровнем притязаний. Любой свой успех они приписывают себе, а неуспех — обстоятельствам, таким образом последовательно губя свое дарование, свой талант, свое мастерство (показателен тип «алкоголика-неудачника» как часто встречающийся пример в практике участковых уполномоченных милиции).

В *когнитивизме* — одном из основных направлений психологии XX века — человек рассматривается прежде всего как существо сознательное (по англ. *cognitive* — познающий). Любые содержательные элементы сознания (темы, идеи, факты, образы и т. п.) именуется когнициями. Исходя из принципов когнитивистской психологии, Леон Фестингер, прошедший школу К. Левина, выдвинул теорию *когнитивного диссонанса*. Когнитивный диссонанс — это несовпадение когниций, несогласованность сознательных структур.

Примеры когнитивного диссонанса: два авторитетных для меня человека высказывают об одном и том же противоположные мнения; в кабинете начальника в его кресле сидит незнакомый офицер (?) «Про Альберта Эйнштейна рассказывают, что, оказавшись перед необходимостью выбрать один из двух возможных вариантов — да-или-нет, то-или-это — он обычно бросал монету, ставя первый вариант на орла, а другой — на решку. Посмотрев, какой стороной упала монета, Эйнштейн спрашивал себя, что он теперь чувствует. Если он чувствовал себя довольным, то принимал вариант, который послала ему судьба, если же ощущал разочарование — то выбирал второй»⁵³. Таким образом, Эйнштейн как бы избегал ответственного решения, которое сразу же влияло бы на состояние его психики, вынуждая усилить все идеи «за» и ослабить все идеи «против». Он передавал первоначальное решение судьбе - жребию, а сам, находясь еще в свободном режиме переживания, следил за своей реакцией. И только затем произносил последнее слово.

Когнитивный диссонанс выражает конфликт познавательных структур личности. Противоречиями мысли философы занимались с античных времен, так что не в этом нужно искать оригинальность Фестингера. Но «взвешивание» идей и их согласование привлекали внимание мыслителей преимущественно на стадии принятия решения, до осуществления действия. Фестингер же обратился к стадии, когда решение принято или действие совершено. Перед принятием решения взвешиваются все «за» и «против». Принятие решения, казалось бы, разрешает конфликт идей самим фактом обретения психической определенности. Но оказывается, что когнитивный диссонанс снимается более капитально. Все те *аргументы «за», которые способствовали принятию решения, после формирования позиции воспринимаются личностью как более значительные и привлекательные, чем на стадии размышления, а все аргументы «против», наоборот, теряют свою силу*. Настоящее переделывает прошлое, сегодняшние мысли изменяют воспоминания. Так осуществляется согласование идей. Это нужно помнить тогда, когда становится очевидной неудачность принятого решения. Конфликт идей завершился неуспехом, но сила аргументов и их взаимный вес еще остались прежними. А требуется переоценка ценностей. Таков и творческий процесс, развитие которого тормозится уже принятыми установками, зафиксировавшими степень значимости прежних обоснований «за» и «против».

Второе открытие теории когнитивного диссонанса еще значительнее. Проведя серию экспериментов, Фестингер и его сотрудники обнаружили поразительное явление: *человек тверже придерживается принятого мнения, если наблюдается недостаток внешнего стимулирования*.

Показателен следующий *эксперимент*. Испытуемый выполняет нудную работу. По окончании его просят заменить опаздывающего ассистента, который должен был «приготовить» следующего испытуемого: рассказать ему, что работа в эксперименте будет очень

⁵³ См.: Вуджек Т. Тренировка ума. - СПб., 1996. С. 220.

интересной. За такую услугу псевдоассистенту дадут вознаграждение: одним испытуемым обещали один доллар, а другим — двадцать долларов. После своей речи в пользу эксперимента испытуемый заполнял опросник, где выражал свое отношение к эксперименту. Оказалось, что получившие один доллар оценивали эксперимент как более интересный, чем те, кому дали двадцать долларов... Объяснить такой эффект можно только тем, что получившие большее вознаграждение были в состоянии объяснить свою агитацию размерами оплаты. Малая же сумма была явно недостаточной, чтобы согласовать свое поведение с денежной компенсацией за неискренность. Чтобы восстановить равновесие психики и преодолеть когнитивный диссонанс, эти испытуемые изменяли свое отношение к эксперименту, повышая степень его интереса.

Этот аспект теории когнитивного диссонанса имеет важное практическое значение. Объясняется, почему любое деспотическое влияние на личность успешнее, когда применяется не самая сильная угроза. Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти, он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность для переосмысления своих взглядов на добро и справедливость: «Да, я это совершил, но так ли уж это некрасиво?». В таком случае происходит духовное расслабление. Тем более, что власть предрержащие подкидывают удобные аргументы: «у нас просто так не арестовывают»; «если ты пожалеешь врага, то враг тебя не пожалеет».

Но значительно привлекательнее светлая сторона теории когнитивного диссонанса, ибо она дает экспериментальное подтверждение духовной свободы человека. В педагогике особенно ощутимы методы и проблемного, и развивающего обучения. Если ученику давать разжеванные и полностью аргументированные знания, то он будет воспринимать себя складом бессмысленных знаний. Проблемное же обучение восходит к *методу Сократа*. Он не снабжал собеседника всеми доказательствами, а пробуждал интеллектуальный аппетит. Все, что собеседник мог додумать сам, он и додумывал. Поэтому окончательный вывод принадлежал ученику, учитель же создавал лишь условия для его поиска.

В правовом государстве иногда полезное решение - необходимый обществу закон - вызревает слишком медленно. Казалось бы, легче стукнуть державным жезлом Президента и огласить истину Указом. Но социально прочными оказываются лишь нормы, свободно принятые большинством граждан. «Недостаточное обоснование» как отсутствие внешнего принуждения компенсируется внутренним обоснованием как результатом свободной активности личности, прежде всего, правосознанием гражданина.

РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ ЛИЧНОСТИ

Как отмечено в предыдущих разделах, Фрейд, Адлер, Юнг и Фромм рассматривали конфликты личности «изнутри». Этим выдающихся ученых объединяла не только теоретическая общность (все они связаны с психоанализом), но и профессиональная судьба. По образованию и роду деятельности они были врачи, а значит, преимущественное внимание уделяли отдельному человеку. Иной подход характерен для тех психологов, которые стали подходить к человеку «извне» — из сферы социальной жизни. Сама логика исследования подразумевала, что сначала постулировался факт человеческих взаимоотношений, а затем уже внимание фокусировалось на личности. Основополагающее значение имели работы американских ученых Дж. Мида и Ч. Кули — основателей того направления в психологии, которое называется *интеракционизм* (от англ. *interaction* — взаимодействие).

Разработка проблем личности у интеракционистов тесно связано с изучением законов социальной психологии. Человек получает свою личную определенность через взаимодействие с другими в группе. Сила группы не равна силе одного из ее участников, помноженной на их количество, потому что группа неоднородна. Разные члены группы выполняют в групповом взаимодействии разные функции, которые именуются ролями (водитель, пешеход, покупатель, продавец, друг, соперник — это виды ролей). Участник группы не похож на слепого, нащупывающего свой путь и хаотически сталкивающегося с соседями. Он зряч и действует под пристальным взглядом окружающих. Они своими ожиданиями (экспектация-

ми) как бы прокладывают тот путь, по которому ему следует двигаться. Согласие в групповом действии и обеспечено тем, что каждый действует с учетом ожиданий остальных. Разнообразнейшие виды групповых поощрений и наказаний подкрепляют поведение каждого, направленное на достижение эффективного общего результата. Прямая физическая реакция на поведение личности редко наблюдается в жизни группы. Чаще используются символические, имеющие знаковый характер действия: улыбка благодарности или презрительный взгляд, венчание лавровым венком или предание анафеме. Но даже «вещественное» действие символизируется до уровня ритуала или нормы вежливости: вручение брильянтов, но на ордене, в торжественной обстановке с должностным лицом. Чтобы содержательно зафиксировать полезное взаимодействие, группа насыщает реальные контакты символическим смыслом и закрепляет в знаках. Значение включает не только абстрактные смыслы, во и чаще всего способы их осмысления в групповом взаимодействии: например, любовь или ненависть помимо субъективного переживания проявляется и в поведенческих актах (заботы или соперничества, помощи или противодействия).

Вполне логично, что личность выступает прежде всего как система ролей, которые исполняет человек в группах разной степени общности (гражданин — студент — игрок волейбольной команды — внук — друг). Каждая роль имеет свое содержание: шаблон действий, реакций на поступки других членов группы, конкретные навыки и умения. Возникает опасение: не стирает ли подобный подход к личности ее индивидуальные черты? Ведь большинство мужчин — отцы, братья, пешеходы, покупатели, налогоплательщики, и нет ему перечню конца. Но личность не погребена под этикетками шаблонных функций, потому что ее роли составляют систему. Для каждого существуют наиболее важные роли, которые именуются эталонными. Через них человек реализует себя в первую очередь, с полной серьезностью и отдачей. А вокруг этих ролей располагаются остальные — и прежде всего по степени соответствия центральным, эталонным ролям. Кроме того, каждая роль подразумевает права и обязанности, то есть связана с вертикалью власти внутри группы (этот аспект называется статусом). И статусный момент также определяет разыгрывание ролей в целом. Как говорят французы, *положение обязывает*. Если роли можно сравнить с буквами алфавита, то личность выражается как высказывание, слова которого сложены из этих букв. И слова эти в предложении имеют разный статус: подлежащее определяет форму сказуемого, определение зависит от определяемого слова (в роде, числе, падеже и т. д.).

Таким образом, уникальность личности не исчезает под гнетом шаблонных ролей, а скорее проявляется в вариативности их узора. Важным следствием этого является то, что, осознавая свои роли, личность пользуется социальным языком, то есть переносит социальный контроль внутрь себя, ибо пользуется знаками, несущими надличностный смысл. Личность может соотнести логику своего поведения с логикой социальных норм и ожиданий. И здесь кроется источник внутриличностного конфликта.

На социальные роли в обществе, безусловно, наложены ограничения в сочетаемости. Личность же в определенных ситуациях может столкнуться с тем, что ее потребности приводят к разыгрыванию ролей к противоречию. Возникает ролевой конфликт — столкновение между несочетающимися ролями. Великие художественные произведения посвящены тому, как ролевые противоречия отягощают душу человека и толкают его на самые необычные поступки. Мировая антология комических сюжетов (новеллы, комедии, басни, анекдоты) буквально пестрит ситуациями, когда согласованное исполнение ролей невозможно. Но удачное разрешение конфликта вызывает у читателя вздох облегчения и улыбку. Герои успевают спрятаться, переодеться, выдать себя за другого, изобразить болезнь или сумасшествие, навести соперника на ложный след или разрядить напряжение остроумным словом, а иногда и просто разыграть неведение. Но если ролевой конфликт затрагивает зону эталонных ролей, ситуация становится трагичной.

Интеракционистами была разработана теория *зеркального «Я»*. Реакции и установки окружающих, становясь внутренним содержанием личности, определяют ее самоопределение. «Говоря о Я-концепции, имеют в виду не некую субстанцию, ограниченную кожей, а

комплекс форм поведения — систему организованных действий человека по отношению к самому себе, Я-концепции, следовательно, — это значения, которые формируются в процессе участия в совместных действиях. Сознательное поведение является не столько проявлением того, каков человек на самом деле, сколько результатом представления человека о себе самом, сложившихся на основе последовательного обращения с ним окружающих»⁵⁴.

Каждая Я-концепция определяется степенью интегрированности ее элементов — ролей. При чрезмерной интегрированности любое рассогласование поведения и личностных установок воспринимается личностью очень болезненно, а потому возникает опасность вытеснения в бессознательное любой неожиданной информации о себе. При «разболтанной» Я-концепции личность размягчает стержень своего поведения, становится рабом ситуаций. Так, А.С. Пушкин сказал о российском императоре Александре I: «*К противочувствиям привычен, в лице и в жизни арлекин*». Как созвучна данная характеристика облику некоторых руководителей и сотрудников российских правоохранительных (государственных) органов!

В заключение данного раздела необходимо подчеркнуть, что нормальный человек обладает достаточно гибкой «Я-концепцией». В конкретных ситуациях активизируется тот или иной блок ролей, который может временно даже доминировать. Но при неблагоприятном стечении обстоятельств возможно образование нескольких конфигураций ролей, которые находятся в слабой согласованности, а иногда даже в конфликте, который не осознается из-за действия защитных механизмов. В кризисном же положении возможна смена Я-концепции. В состоянии гипноза некоторые люди демонстрируют поведение, разительно отличающееся от их обычного. Нередко, после мозговой травмы человек начинает жить так, как будто бы в нем есть незримый переключатель: называет себя разными именами и действует по разным стандартам, с различными стилями исполнения, с разным мировосприятием.

И все же, как отмечено выше, у ролевых конфликтов есть и светлая сторона. Коль скоро Я-концепция не приклеена к телу, возможно восстановление ролевого баланса. Смена ожиданий человека может изменить его поведение, сделав его более продуктивным. Одну из двух несовместимых ролей можно заменить на другую — эквивалентную, но совместимую с сохранившейся. Таким образом, изменение ролевого репертуара должно входить не только в терапию многих психических заболеваний, но и в *сценарии социально-ролевых и личностных тренингов* в методическом арсенале практических психологов органов внутренних дел, проводимых с сотрудниками милиции, которые испытывают душевный разлад - внутриличностный конфликт.

В контексте психоанализа и интеракционизма, ***отечественная юридическая конфликтология признает***, что конфликт на индивидуальном уровне как психологическая реальность существует, но в нем в скрытом или явном виде всегда присутствуют социально-психологические характеристики. Как правило, *именно в социально-психологическом аспекте внутриличностного конфликта - в социальной микросреде человека скрыты его мотивационно-причинные факторы и противоречия*. И все же первичный психологический анализ конфликтных взаимоотношений всегда связан с рассмотрением внутриличностных противоречий. Отечественные психологи традиционно выявляют следующую психологическую структуру внутриличностного конфликта:

а) *эмоциональный* уровень - когда определенное явление, например, человек и нравится, и не нравится, нередко даже без осознания причин подобного отношения;

б) *когнитивный* уровень - когда, например, в уважаемом человеке выявляешь наряду с положительными качествами и явно отрицательные черты;

в) *мотивационный* уровень - когда к чему-то очень стремишься, вместе с тем, осознаешь опасность или социальную неодобряемость подобного интереса или желания;

г) *волевой* уровень - когда что-то делаешь или поступаешь вопреки собственному убеждению или общественному мнению.

⁵⁴ См.: Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969. С. 204.

На наиболее сложном для понимания *мотивационном* уровне, в развитие идей К.Левина, традиционно выделяются четыре типа внутриличностных противоречий.

1. Когда в конфликте необходимо сделать выбор между двумя в равной степени привлекательными, но требующими противоположных действий вариантами. Например, после службы отдать предпочтение отдыху или любимому занятию.

2. Когда в конфликте оказываются цели в равной степени и привлекательные, и непривлекательные, например: интересная, но мало оплачиваемая служебная деятельность.

3. Когда человек вынужден выбирать между в равной степени непривлекательными решениями, например, сдать явно непроработанный отчет в срок или, доработать, но сдать с явным опозданием.

4. Конфликт ролей - когда требуется реализация противоречивых и несовместимых ролей. Например, требуется привлечь к строгому наказанию молодого парня, а у сотрудника сын такого же возраста. Конфликт: сталкиваются роль отца и роль сотрудника милиции.

Примечательно, что *волевая сторона внутриличностного конфликта* однозначно соотносится (коррелирует) с наличием у человека таких характерологических свойств, как выдержка, самообладание, самоконтроль. Соответственно, в процессе профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел необходимо обращать пристальное внимание на сформированность морально-психологических качеств личности курсантов и слушателей, причем не только благовоспитанности и сострадательности, дисциплинированности и трудолюбия, но и самостоятельности, целеустремленности, самоотверженности.

3. Психопрофилактика внутриличностного конфликта у сотрудников ОВД.

Методологический «водораздел» между социально-психологическим и индивидуально-психологическим уровнями анализа конфликта вполне реален: в первом случае имеют место острые противоречия в контактной среде взаимодействия у двух и более человек, а во втором – болезненные противоречия между различными свойствами, психическими состояниями и процессами внутри одной личности, и нивелировать подобный дисбаланс могут только особые противовесы – механизмы психической защиты.

ПСИХИЧЕСКИЕ ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Терминологически данный феномен введен в обиход психологов Зигмундом Фрейдом. Уже в самом названии этих механизмов слышен отзвук борьбы: человек как бы принимает меры, чтобы оградить себя от нападения. Самым ценным в личности, ее ядром, являются программы поведения, которые обеспечивают ее тождественность, преемственность во времени, цельность и согласованность. Человек стремится к тому, чтобы осознавать себя сегодня тем же самым, кем он был вчера, год назад, всю свою жизнь от рождения, наконец. Человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым, согласованным в проявлениях и органичным. Но жизнь сложнее любых программ, и личность оказывается в ситуациях, когда ее потребности не могут быть автоматически удовлетворены. Это порождает конфликт между потребностями и осознанием невозможности их удовлетворить. Возникает состояние *фрустрации* — переживание, связанное с наличием реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации «Я» включает защитные механизмы.

Первоначальная и простейшая реакция любого человека — это поставить блок поступающей информации. Отвергается некий факт как таковой. *Отрицание* подразумевает, что личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось. При мелких неприятностях к такой защите прибегают дети или люди более старшего возраста, но со сниженным интеллектом. При тяжелом несчастье такую тактику избирают и люди с нормальным интеллектом, что уже граничит с психическим заболеванием (например, жена не признает, что погиб ее муж, хотя была свидетельницей этому). Но более распространенной формой блокировки является *забывание*. Как показали психологические исследования (гипноз, применение стимулирующих химических препаратов, раздражение головного мозга электрическим током

и т. п.), человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. Но при необходимости из памяти извлекаются нужные воспоминания. Резервуар, в котором хранится такая доступная сознанию информация, Фрейд называл *предсознанием*. Но если через механизм *вытеснения* травмирующая информация уходит из сознания, то она попадает в *бессознательное*. Извлечь ее столь же легко, как из предсознания, «Я» не в состоянии. Бессознательное — это тот резервуар, где скапливается информация о неудачном результате удовлетворения потребностей, там заперты мысли и чувства, приносящие страдания. Однако это еще не значит, что они просто исчезли. Их лишь не освещает луч сознания. И они начинают формировать программу поведения в темноте бессознательного, вплетая нужные действия в ткань обычной жизнедеятельности. Подпрограммы бессознательного реализуются в замаскированном для сознания виде. Для разрядки напряжения включается защитный механизм *фантазии*. Обиженные дети часто представляют, что они умерли и близкие убиваются у их гроба. Так как переживания всегда реальны, — в отличие от воображаемых действий, — то они способствуют успокоению личности (такую функцию амортизатора страданий в обществе выполняют искусство и религия).

Более болезненный вид фантазия приобретает, когда человек свои вытесненные чувства переносит на других. Тогда вступает в действие защитный механизм *проекции*. Озабоченный служебным продвижением сотрудник ОВД может наделять этой же озабоченностью своего коллегу и видеть конкуренцию в его действиях там, где тот и не помышляет о соперничестве. Однако защитные механизмы редко ограничиваются сферой психической деятельности человека — они переходят в действие. Если обиженный начальником подчиненный по дороге домой пинает собаку, а дома ругает жену за плохой ужин, то очень возможно, что здесь работает защитный механизм *замещения (агрессии)*. Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Проекция может вылиться в *противодействие*, защитная природа которого заключается в том, что другому человеку не только приписываются свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение. Таков характер поведения хулиганов. Чувствуя себя отверженными, они свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной. Объяснение уже связано с действием *рационализации* — защитного механизма, дающего ложное интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Даже если субъект не может объяснить какое-либо свое действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: это оговорка, описка, неловкий жест. Фрейд иллюстрирует это следующим *примером*: «Однажды председателю собрания нужно было открыть заседание с неприятной повесткой дня и он произнес: «Господа депутаты! Позвольте объявить заседание закрытым». Ошибочное действие своим фактом как бы извиняет и оправдывает, избавляет личность от обвинения в злонамеренности.

Номенклатура защитных механизмов в разных психологических трудах включает разное количество названий, нет единообразия и в терминологии. Экспериментально феномен защитного механизма можно считать подтвержденным, и его учитывает большинство психиатров, психотерапевтов и психологов. В ходе обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием суровой неподатливости реальных обстоятельств. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут загнать вглубь внутриличностный конфликт, превратив его в неосознанный источник недовольства собою и столкновений с окружающими. Основатель психоанализа хорошо осознавал методологические трудности поиска истины в зоне игры защитных механизмов. Но отступить было некуда: современная Фрейдю медицина рассматривала психические болезни как «духовные приложения» к телесным недугам, т. е. как психические последствия физиологических срывов. Фрейд же стремился рассмотреть психическую болезнь в контексте внутриличностного конфликта. Он считал, что депрессия, тревожность, страшные или пугающие фантазии — в общем, весь спектр отрицательных эмоциональных состояний, порождающих переживание несчастья, — это субъективная сторона данного конфликта.

С точки зрения внешнего наблюдателя, непродуктивное действие защитного механизма проявляется в несовпадении целей и средств их достижения в поведении человека. Или нарушается чувство меры в соотношении мотива и сил, затраченных на его реализацию. Или поведение прямо противоречит провозглашенной цели, например, резким, грубым и не терпящим возражения тоном оратор призывает к тактичности, терпению и взаимопониманию. *Некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения зачастую указывает на внутренний конфликт.* Важным показателем неблагополучия является то, что человек упорно оберегает содержательные подходы к «больной теме»: вдруг прерывает цепь ассоциаций и затрудняется ее продолжить; не может расслышать травмирующее слово и т. п. Но нет ничего тайного, что бы не стало явным. Скрытое в подсознании человека скрыто лишь для его сознания. В поведении оно проявляется: в фантазиях, снах, шутках, описках, оговорках, в досадной забывчивости или непонятной для всех вспыльчивости.

Методы выхода из конфликта оказались очень поучительными - в этом *сущность психотерапии внутриличностного конфликта на основе психоанализа.* Во-первых, конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу. Во-вторых, следует пережить его в должной полноте. Например, Фрейд помогал пациенту вспомнить конфликтную ситуацию. Часто само ее воспроизведение и переживание приводило к освобождению психики пациента от травмы. Далее, в-третьих, при необходимости следует проанализировать корни и последствия вскрытого конфликта.

Установив противостояние «Оно» и «Сверх-Я», психоаналитик помогает пациенту осознать, насколько правы авторитеты (родители, учителя и т. п.) в проповеди той или иной нравственной нормы. Так ли уже безнравственны желания, вызывающие конфликт? Фрейда очень долго обвиняли в разрушении нравственности и пособничестве в сексуальном разгуле, но именно благодаря Фрейду и его последователям были пересмотрены границы дозволенного. Большое количество людей смогли удовлетворять свои потребности с сохранением самоуважения, потому что ханжеские или репрессивные социальные нормы потеряли свою силу. Исследование конфликтов человеческой психики повлияло и на развитие социальных наук. Например, стало отчетливо видно: репрессивная мораль тоталитарных государств направлена на возбуждение у человека чувства страха и вины, что очень способствует безропотному послушанию власти.

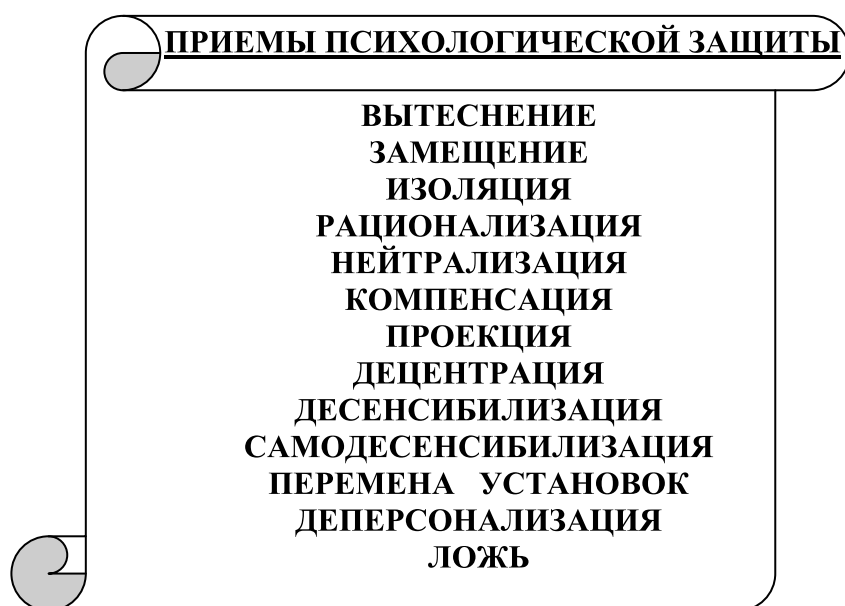
Но как быть, если личность осознает, что ее желание действительно нельзя удовлетворить известным ей нравственным способом? Здесь есть два пути. Во-первых, человеку далеко не всегда известен весь репертуар поведения. Фрейд считал, что страдавшие от внутреннего конфликта люди невольно сами нашли универсальный выход. Это *сублимация* — защитный механизм, дающий снятие проблемы на более высоком нравственном уровне, но тем же способом. Например, юноша страдал от деспотичного отца. Отец уже умер, но остался в душе юноши непобежденным тираном. Включение юноши в борьбу за достоинство других детей должно возвысить мстительные по отношению к отцу чувства до благородного поведения (показателен, в частности, выбор молодого юноши-сотрудника профиля деятельности ПДН). Во-вторых, человек, тревожащийся по поводу своих садистских наклонностей, может «сублимироваться» (на более высоком личностном уровне) до спасения людей в облике врача-хирурга, спортсмена-рукопашника или бойца спецподразделения ОМОН.

В критических случаях жесткого обращения или большого несчастья иногда наблюдается *деперсонализация* — потеря себя как личности. Так как большинство ролей взаимодополняемо, то неисполнение партнером своей роли затрагивает личную определенность всех участников совместного действия. Если человек узнает о предательстве друга, то начинает тревожиться, является ли он сам другом. Если юноша теряет в катастрофе родителей, то он лишается возможности активно выполнять роль сына. Иногда редукция или выделение роли столь невыносимы, что человек как бы теряет себя. Характерна, в контексте деятельности ОВД, потеря уверенности в своих силах и веры в себя у молодого сотрудника, потерпевшего неудачу, например, при выполнении ответственного задания в самом начале несения службы. Соответственно, необходимо дать возможность парню «почувствовать себя

профессионалом», играя «главную роль» при выполнении более простого поручения или задания.

Профессионально значимыми психологическими факторами, позволяющими выдерживать все возрастающую напряженность в деятельности сотрудников органов внутренних дел, служат **умения и навыки психологической защиты** как специфические механизмы саморегуляции основных психофизиологических функций и снижения на данной основе психотравмирующего воздействия экстремальных факторов. Другими словами, это универсальные способы преодоления стресса и посттравматического стрессового расстройства, фрустрации, внутриличностного конфликта и кризиса. Посредством визуализации обозначим основные приемы психологической защиты (см.: *схема 4.1*).

Схема 4.1.



Приемы психологической защиты терминологически в виде защитных механизмов психики впервые были обозначены, как отмечено выше, в начале XX века Зигмундом и Анной Фрейд, позднее были дополнены и развиты целым поколением зарубежных «неофрейдистов» и видными отечественными психологами (Д.Н. Узнадзе, А.А. Налчаджян, И.С. Кон, Е.Т. Соколова, В.В. Столин и др., в частности, в контексте криминальной психологии - А.Р. Ратинов и Ю.М. Антонян). Абстрагируясь от научных и методологических дискуссий о степени осознанности механизмов психологической защиты, с позиции юридической психологии авторское предпочтение отдается имеющему прикладную направленность термину «приемы психологической защиты» как «вполне осознаваемые аффективно окрашенные психологические установки» (Д.Н. Узнадзе) в рамках нормальной, адекватно понимаемой «психологической защиты сознания»: «Так, например, если сформировавшуюся эмоционально насыщенную установку не удастся почему-либо реализовать, то нейтрализовать ее неблагоприятное воздействие можно, создав другую, более широкую в смысловом отношении, в рамках которой противоречие между первоначальным стремлением и препятствием устраняется. Входя в систему этой более широкой установки, первоначальное стремление преобразуется как мотив и поэтому обезвреживается» (Ф.В. Бас-

син")⁵⁵.

Анализ системы приемов психологической защиты представляется автору необходимым, потому что, как показывает многолетний опыт преподавания и профессионального общения, многие сотрудники органов внутренних дел применяют лишь т.н. традиционные средства «снятия» внутриличностных проблем - транквилизаторы, табак и алкоголь, что существенно снижает эффективность их служебной деятельности...

Элементарные приемы **вытеснения и замещения** представляют собой простейший психологический импульс исключения из сферы активного осознания источника психической напряженности и замены его более приятной эмоцией или мыслью. Как бы ни было тяжело в данный момент, подобной манипуляцией сознания возможно искусственно отсрочить (на небольшой промежуток времени), таким образом ослабив, нарастающий дистресс. Условно – необходимо "потеснить" дурные мысли и тяжелые чувства. Психотерапевтический эффект имеет следующий алгоритм размышления: *"Сейчас плохо, а ведь недавно было хорошо (вспоминаю это хорошее). Наверняка, скоро опять будет хорошо, потому что жизнь – зебра: светлая полоса – темная полоса - светлая полоса"*.

Изоляция имеет в своей основе присущее любому человеку свойство рассматривать конкретное явление, выделяя его из совокупности окружающих предметов или фактов. В контексте приемов психологической защиты каждый сотрудник должен научиться "изолировать" тревожащий его фактор или обстоятельство, анализировать и решать его – здесь и сейчас, вычлняя его отдельно от других проблем. Условно говоря, всегда присутствует лишь одна актуальная проблема и решается именно она. Психотерапевтический эффект имеет следующий алгоритм размышления: *"Данная проблема сложная, но все остальное не так уж и плохо. Все силы бросаю на решение одной проблемы!"*.

Приемы **нейтрализации и компенсации** заключаются в осмысленной попытке снять или преуменьшить роль психотравмирующего негативного явления, находя "противовесы" в форме позитивного фактора. Данные приемы основываются на **рационализации** (в российской научной литературе, прежде всего в отечественной конфликтологии, этому латинизму предпочитают термин **интеллектуализация**), когда человек при рассмотрении эмоционально-тревожного обстоятельства, исключает эмоцию, включает мыслительный аппарат и путем *анализа, сравнения, структурирования, иерархизации, систематизации* пространственных, временных или причинно-следственных связей *синтезирует* искомое решение проблемы, в совокупности негативных обстоятельств отыскивает позитивный момент. Психотерапевтический эффект имеют следующие рассуждения: *"Обязательно имеется выход из данной ситуации – необходимо найти ослабляющий проблему внутренний стимул или внешний фактор (возможно – третье лицо)... В этом я промахнулся (виноват), зато в другом я на уровне... В конечном счете, в любой бочке дегтя есть ложка меда"*.

Прием **проекции** в его первоначальном виде (у З.Фрейда) представлял собой попытку переноса собственных эмоционально негативных установок и мыслей на другое лицо, например, в случае с преступником, который, ослабляя угрызения совести по поводу убийства, пытается приписать собственные агрессивные намерения жертве. Данный механизм находит свое логическое развитие в достаточно эффективном приеме переноса накопившегося раздражения на другого человека (сослуживца, друга, жену) либо на боксерскую "грушу" в тренажерном спортзале. Так, для этих целей, например, в холле некоторых японских фирм установлен "резиновый манекен", который может напоминать "чертами лица" главу фирмы. Как правило (по аналогии с фрейдистской "сублимацией") на практике встречается "проекция психической энергии" - в иную сферу деятельности, предпочтительно с однообразным и монотонным характером действий - мелкий ремонт вещей, мебели или автомобиля, уборка помещения или территории, физические упражнения, чтение. Психотерапевтический эффект имеет следующий алгоритм размышления: *"Я устал – необходимо отвлечься...Надо пора-*

⁵⁵ См. : Самосознание и защитные механизмы личности. Хрестоматия. - Самара: Издательский Дом "БАХРАХ-М", 2000. - С10.

ботать физически, сходить на природу или пообщаться с другом... Потом настроюсь и легко разрешу проблему".

Децентрация - один из самых действенных механизмов снятия психического напряжения, на основе "компенсации" - в противовес "изоляции", когда посредством анализа ситуации человек перестает оценивать окружающее только с эгоцентрической позиции "Я" - собственного горя или неудачи, начинает отмечать, что вокруг живут и другие люди, которым, возможно, еще хуже, еще больнее в этот момент - одинокие, бездомные, больные и немощные, в подобной ситуации человек в большей мере задумывается о своих близких и родных. Психотерапевтический эффект имеет следующий алгоритм размышления: *"Мне плохо, но могло быть хуже. Столько вокруг людей, которым еще тяжелее, у которых нет даже того элементарного, что есть у меня"*.

Основой психического механизма **десенсибилизации** (снижения чувствительности) служит т.н. притупление чувств, прежде всего, боли, брезгливости и отвращения, ослабление переживаний сочувствия и сострадания. С опытом негативных эпизодов жизни или несения службы, посредством "выезда на трупы" или "посещения морга", сотрудник милиции более спокойно и благоразумно (без аффекта) относится к эпизодам унижения и оскорбления, и даже к смерти, болезни, крови и слизи, изувеченным людям и обезображенным трупам.

В данной связи психологический прием **самодесенсибилизации** ориентирован на то, чтобы стресс и связанные с ним нарушения спокойного хода мыслей и действий либо вообще не имели места, либо их действие оказывалось смягченным. Сущностью данного приема (прием наиболее хорошо отрабатывается в системе профессионального обучения немецких полицейских) является осознанная подготовка себя к экстремальным воздействиям - путем мысленного представления - моделирования любой из вероятных экстремальных ситуаций, анализа ее причин и последствий, самоанализа своих возможностей и, на данной основе, физического и психического расслабления (релаксации). В аналогичной реальной ситуации человек будет ориентироваться более адекватно и вести себя более эмоционально сдержанно и спокойно. В идеале можно мысленно "обыграть" возможные "наихудшие" ситуации в жизни (службе), разработав "выигрышные" или не самые "проигрышные" алгоритмы - конкретные действия и даже типичные фразы. Например, когда вас справедливо отчитывают за незначительное нарушение, поистине универсален "дурашливый" прием бравого солдата Швейка: *"Винovat - болван - исправлюсь"*.

Перемена установок есть сознательная и целенаправленная замена новыми таких установок поведения как необоснованное предубеждение по отношению к конкретному человеку, неадекватное отношение к конкретной ситуации и собственной личности, преодоление в себе комплекса неполноценности и чувства вины, комплекса превосходства или состояния эйфории, ложных ожиданий, суеверий и предрассудков. Так, если человеку не удастся достичь желаемого высокого результата, например, назначения на вышестоящую должность, необходимо изменить собственную установку поведения, предпринять новую попытку добиться большего в другой сфере, возможно, с переводом в смежную службу (например, с большими возможностями повысить профессиональный уровень посредством учебы в ведомственном образовательном учреждении). В данном контексте, полезно помнить старую добрую поговорку: *"Лучше синица в руках, чем журавль в небе"*. Вместе с тем, психотерапевтический эффект имеет следующий алгоритм размышления: *"Если не можете иметь то, что нравится, полюбите то, что имеете"*. Ведь еще А.С. Пушкин сформулировал важный жизненный закон: «Несчастья — хорошая школа, но счастье — лучший университет».

Деперсонализация. Именно этот механизм, как *автоматизированный конформизм*, является спасительным решением для большинства нормальных людей в современном обществе. Коротко говоря, индивид перестает быть собой; он полностью усваивает тип личности, предлагаемый ему общепринятым шаблоном, и становится точно таким же, как все остальные, и таким, каким они хотят его видеть. Исчезает различие между собственным "я" и окружающим миром, а вместе с тем и осознанный страх перед одиночеством и бесси-

лием. Этот механизм можно сравнить с защитной окраской некоторых животных: они настолько похожи на свое окружение, что практически неотличимы от него. Отказавшись от собственного "я" и превратившись в робота, подобного миллионам других таких же роботов, человек уже не ощущает одиночества и тревоги. Однако за это приходится платить утратой своей личности. Достаточно распространена точка зрения, что "нормальный" способ преодоления одиночества в нашем обществе состоит в превращении в автомат. Но такая позиция противоречит одному из представлений о человеке нашей культуры как о личности, способной думать, чувствовать и действовать свободно, по своей собственной воле. Каждый человек искренне убежден, что он - это "он", что его мысли, чувства и желания на самом деле принадлежат "ему". И хотя среди нас встречаются самобытные индивидуальности, в большинстве случаев подобное убеждение является иллюзией, и притом иллюзией опасной, ибо она формирует комплекс "завышенной самооценки", что в конечном счете подрывает традиции коллективизма и корпоративной солидарности. Как подчеркивалось в советские времена, *"жить в обществе и быть свободным от общества – нельзя"*.

Ложь. В ряду наименее изученных приемов психологической защиты от стрессоров и фрустраторов - на стыке с "рационализацией" и "деперсонализацией" - особое место занимает *ложь*, которая при субъективно-ориентированном анализе зачастую неотделима от обмана и самообмана. Оставляя вне рассмотрения ложь как манипуляцию - в русле коммуникативных конструкций П.Экмана, В.В. Знакова и др., - назовем лишь три основных вида логических ошибок: *в посылках* (в основаниях доказательства), *в тезисе* (в доказываемой мысли), *в аргументации* (в форме рассуждения). В контексте конфликтологии эти наиболее распространенные ошибки, при их умелом переводе в плоскость общения, вполне можно называть важными логическими приемами манипулятивной лжи. Общеизвестно, что Платон различал *"ложь в уме"* - как ошибку, самообман, и *"ложь в словах"* - как обман. «Тот, кто говорит о вещах в соответствии с тем, каковы они есть, говорит истину, тот же, кто говорит о них иначе, - лжет» (*Платон. Соч.: В 3-х т.Т.1.- М., 1968. С. 417*). Показателен пример "лжи в словах" от Сократа: 1) больше учишь, значит больше знаешь; 2) больше знаешь - больше забываешь; 3) больше забываешь - меньше знаешь; 4) таким образом, больше учишь - меньше знаешь ?!

Ложь - явление сложное и противоречивое. К сожалению, за рамки пособия выходит философско-методологический аспект лжи: объективность и субъективность истины. Вместе с тем, нельзя не подвергнуть анализу "ложь" как социальную категорию - в историческом аспекте этики, политики и права. В данном контексте бесспорен тезис известного отечественного ученого Н.П. Дубинина: "Очевидно, что основные социальные черты человека, его "человечность"... понимание добра и зла, правды и лжи, чувство красоты...- все это социально развивалось, было разным для разных исторических эпох, передаваясь при помощи социального (а не генетического) наследования".⁵⁶ В порядке краткого культурно-исторического обзора социального феномена "лжи в умах" следует напомнить, что вера русского народа во всемогущество царя (барина, хозяина, чиновника) в дореволюционной России, как и принцип коллективизма, признаваемый приоритетом "Морального Кодекса Строителя Коммунизма" в СССР, оставили в современном российском менталитете психологически уродливое наследие чиновничества, угодничества и мздоимства, конформизма, соглашательства и приспособленчества, и как следствие – повсеместно ложь в речах и делах.

Показательно, что и в XXI веке согласно статистическим данным⁵⁷ *примерно каждый второй взрослый россиянин как минимум один раз в год дает взятку чиновнику*, при этом в Башкортостане, Краснодарском крае, Московской и Ростовской областях "взяткодателей" –

⁵⁶ Социальное и биологическое в современной проблеме человека // Вопросы философии. № 10. 1972. С.57.

⁵⁷ Социологическое исследование проводилось Центром антикоррупционных исследований, фондом «Индем» и институтом «Открытое общество» в 2002 году на государственном уровне - в 40 регионах России (репрезентативно и анонимно). - См.: Семенова И. Не пойман, но вор // Российская газета № 231 (3099). 5.12.2002. С.8.

три - четверти дееспособного населения. Необходимо особо подчеркнуть, что "взятка" - наиболее наглядный образец психологии обмана и самообмана: как известно, взятку один дает - другой берет, и по УК РФ каждый из двоих - преступник, естественно оба вынуждены, как минимум, молчаливо "лгать в уме". А сколько же "молчаливо лгущих взятополучателей" - в государственных, в т.ч. правоохранительных и судебных органах России? Для информации: в 2001 году около 2.700 сотрудников органов внутренних дел были привлечены к ответственности за преступления, связанные с коррумпированностью⁵⁸...

В этическом аспекте психологического феномена лжи, как и в нравственном облике человека, во все времена и у всех народов одобрялись честность, правдивость и откровенность. Поучительна русская поговорка: "Лучше плохая правда, чем хорошая ложь". Вместе с тем, хитрость, изворотливость, способность к актерскому перевоплощению, умения и навыки говорить, то, что нужно по ситуации, а не в соответствии с личной точкой зрения - всегда высоко ценились не только в народных сказках, но и как профессионально-значимые качества, например, разведчиков или оперативных сотрудников, внедренных во враждебную (криминальную) среду. Соответственно, в курсе "Психологии в деятельности сотрудников ОВД" в любом учебном заведении МВД РФ изучаются общие закономерности, конкретные "сценарии" и "правила" общения, например, рекомендации чаще улыбаться или завышать самооценку оппонента или партнера по общению (из наследия Д. Карнеги), традиционно трактуемые как "мелкая лесть", а субъективно - ложь в устах. В рамках "Оперативно-разыскной психологии" подробно отрабатывается "Методика контактного взаимодействия" (по Л.Б. Филонову), в которой используется несколько приемов "вхождения в доверие", а фактически умелой лжи - во имя предотвращения или раскрытия преступления.

Таким образом, с этических позиций не каждая ложь общественно порицаема. Если ложь приносит пользу обществу, ее не следует рассматривать как порок. Здесь определяющим является мотив, которым руководствуется человек: если он выполняет патриотический долг или преследует гуманные цели, его "ложь в словах" должна оцениваться как высоко-нравственный поступок. А если в демократическом обществе личность гражданина, его жизнь, здоровье, достоинство, права и свободы признаются высшими ценностями, значит то, что делается во благо конкретного человека - благо и для общества. Итак, именно ложь, обман, включая самообман, являются теми универсальными психологическими механизмами, который позволяет уберечься от возможного стресса - в преддверии или после угрозы, упрека, наказания.

В целом, в системе МВД России большинство сотрудников органов внутренних дел (примерно 53,4 %) считает основным критерием служебного роста добросовестное выполнение своих обязанностей – и это внушает оптимизм. Вместе с тем, на рубеже веков примерно 92 % сотрудников не чувствовали себя социально защищенными, 73 % полагали, что материальная нужда и низкие доходы способствуют совершению преступлений, около 12 % называли основным фактором служебного роста степень преданности начальству, при этом каждый четвертый полагал, что только оказание услуг материального (16,3 %) и иного характера (8,7 %) способствует продвижению по службе...⁵⁹. Соответственно, в служебном коллективе, где преобладают вышеуказанные оценки, честному и принципиальному сотруднику очень трудно говорить "горькую правду" своим сослуживцам и особенно руководителю коллектива. Можно привести множество эпизодов из жизни и практической деятельности территориальных органов внутренних дел, когда "правда глаза колет" именно тому, кто оказался способен на открытую нелюбезную критику. И нередко лишь "деперсонализация" и "ложь в словах" в поддержку начальника уберегает добросовестного сотрудника от (стресса) наказания - выговора или понижения денежного довольствия...

ТЕХНОЛОГИИ ТОЛЕРАНТНОСТИ.

⁵⁸ Проханов Ю. Дешевая милиция дорого стоит государству // Щит и меч. № 47 (815). 29 ноября 2001г. С.2.

⁵⁹ Алтухов С.А. Криминологическая характеристика и профилактика преступлений, совершаемых сотрудниками милиции – Автореф. дисс. ..канд.юрид.наук. - Р-н-Д.,2000.

Важно отметить, что в результате обостренных межличностных отношений и внутриличностных конфликтов у некоторых сотрудников правоохранительных органов могут возникать неврозы, понижаться *толерантность* как стрессоустойчивость личности. Этого необходимо избежать, если сформировать у человека навыки выходить из стрессовых ситуаций с минимальными потерями. В данном контексте уместен, в дополнение к вышеприведенным методам психоанализа, перечень методических рекомендаций по профилактике внутриличностного конфликта, а соответственно, предупреждения его переноса на межличностный уровень.

Динамичность установок. Неудача, постигшая человека при достижении какой-либо жизненно важной (или представляющейся важной человеку) цели, довольно часто приводит к неврозу, если он не имеет других целей, движение к которым сглаживает остроту неудачи. Человек с большим набором гибких установок и достаточно большим числом разных целей, обладающий способностью их заменять в случае неудачи, защищен лучше от неврозов, чем человек, однозначно ориентированный на достижение этого и только этого результата.

Умение переоценивать то, чего не мог достичь. Всеми силами рвущийся к достижению определенной цели человек вызывает уважение и почтение. Но если провал?! И нет другой цели, ради которой стоит работать так же настойчиво?! Неизбежен невроз и, как следствие, падение работоспособности. Ослабить его помогает умение принизить значимость потери, уменьшив ценность того, к чему стремился. Что ни говори, а все-таки переносить малые потери легче, чем значительные. Этот механизм иногда срабатывает автоматически. Но нередко его надо объяснять тому, у кого начинается невроз, научить его умению принижать ценность потери до терпимой.

Объективация стрессов. Суть этого метода - в умении отличать неудачу от катастрофы, неурядицу от беды, частный промах от крушения всех жизненных планов и т.д. и т.п. Иначе говоря - это способность объективно оценивать то, что в первом своем выражении чаще всего представляется катастрофическим или трагическим. Серьезным подспорьем в этом деле является составление так называемых оценочных карт. Их структура довольно проста, а эффективность применения порой прямо-таки поразительная. Карта состоит из двух колонок. В левую в порядке убывания отрицательной значимости (с указанием их веса) заносятся все мыслимые отрицательные события, которые могут коснуться данного человека: в правую, свободную от записей, после какой-либо неудачи вносится или напоминание о реальном достижении, которое имело место недавно (еще свежо в памяти), или делается запись об извлеченном из неудачи уроке (это то, что мы называем абсолютной утилизацией - превратить вред в пользу). У человека, не вооруженного таким инструментом и слабого в нервно-психическом отношении, какое-нибудь порицание вышестоящего руководителя может вызвать невротическую реакцию. Человек, имеющий подобный масштаб для сравнения, сразу же ставит все на место. Если к тому же ему удастся заполнить правую половину колонки - рациональное восприятие неудачи ему обеспечено и невротические сбои в деятельности будут предотвращены.

Навык к расслаблению. Серьезная результативная деятельность без мобилизации усилий и напряжения немислима. Но остающаяся после деятельности напряженность лишает человека возможности отдохнуть - истощается нервная система. Особенно это истощение велико, если деятельность часто сопровождается неудачами. Неоднократное повторение пролонгированного за пределы необходимости нервного напряжения чревато возникновением неврозов. Снятие этого напряжения с помощью техники релаксации - естественный способ преодоления неврозов.

Дискретное общение. Из обыденных наблюдений мы знаем (это подтверждают и психологические опыты), что зачастую имеет место явление пресыщения общением, которое нередко становится источником напряженности в отношениях между людьми. Это означает, что существует мера времени общения, выход за пределы которой (как закон для большинства людей) может в слабом случае привести к потере конструктивного смысла общения, а в сильном - попросту привести к конфликтам. При этом важно учесть, что для

разных пар и для разных групп людей эта мера различна. Законом пресыщения общением нельзя пренебрегать. Во избежание появления стрессогенных отношений между людьми следует, прежде всего, знать признаки насыщения общением (возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.д.), уметь вовремя выходить из общения с данными людьми ради последующего позитивного продолжения подобных контактов⁶⁰.

Обобщая вопрос в отечественном контексте (по примеру формирования механизмов «резилентности» в системе психологической подготовки полицейских ФРГ⁶¹), необходимо еще раз напомнить о необходимости отработки в режиме психотренинга приемов психологической защиты – замещение и вытеснение, проекция, рационализация и децентрация, нейтрализация, деперсонализация, самодесенсибилизация, перемена установок и манипулятивная ложь⁶². Данные приемы, дополняя рассмотренные выше механизмы сублимации, компенсации и регрессии, при выведении их из сеансов психотерапевтической помощи на уровень межличностных взаимоотношений могут быть с успехом задействованы в конфликтологической практике и профессиональной деятельности правоохранительных органов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение лекции следует отметить, что выше приведен комплексный, но чисто умозрительный - теоретический анализ внутриличностного конфликта. В действительности и в профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел данные структурные компоненты - индивидуально-психологические характеристики личности и особенности внутриличностного конфликта, как правило, неразрывно взаимосвязаны, взаимодополняют, насыщают и усиливают друг друга. Зачастую внутриличностный конфликт зарождается и разрешается именно «на стыке» эмоционального и познавательного, мотивационного и волевого компонентов отношения к определенному явлению или человеку. Вполне уместно перефразировать народную мудрость: «от любви до ненависти - один шаг», когда «ум и сердце не в ладах», и тогда только психотерапевт (практический психолог ОВД) способен помочь пациенту (сотруднику милиции) найти индивидуальный стиль жизни, включающий в том числе удовлетворение нетипичной потребности в социально приемлемых границах. В крайнем случае, когда компромиссных или комбинаторных способов поведения сразу найти не удастся, человек все равно будет ясно понимать свою проблему и сможет решать ее, не впадая в заблуждение и проявляя мудрость в осознании своих проблем. Характерно в данном контексте, введение в структуру служебной подготовки всех сотрудников МВД России, наряду с боевой и физической подготовкой, комплексного раздела профессионально-психологической подготовки, включающего личностно значимые вопросы самопознания, самовоспитания и самосовершенствования.

Вопросы и задания для самоконтроля:

В чем общность и различие психоанализа и неофрейдистских концепций внутриличностного конфликта?

Опишите основные кризисы возраста согласно Э.Эриксону, подтвердите их примерами из деятельности ПДН.

Какова сущность когнитивного диссонанса при внутриличностном конфликте?

Возможны ли взаимосвязи внутриличностного и ролевого конфликтов в деятельности сотрудников ОВД?

⁶⁰ См.: *Гиляров Е.М.* Конфликтология: Лекция. - Домодедово, 1994. С.7.

⁶¹ *Resilienz* – относительная способность сопротивления наносящим ущерб здоровью жизненным условиям и обстоятельствам.

См.: Насс, Эккард. Программы самопомощи и поддержки ментального укрепления в ситуациях с большой нагрузкой // “*Deutsches Polizeiblatt*”. 2003. № 4. Цит. по: Новые поступления зарубежных книг, журналов и переводов: Библ.аннот.указатель. Вып.19. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2004. С.184.

⁶² См. подробнее: Андрюшин Г.Д., Вышегородцев Е.С. Психолого-криминологическая характеристика суицида: Лекция. - Орел: ОрЮИ МВД РФ, 2002. С.21-35.

Назовите закономерности психопрофилактики внутриличностного конфликта.
Раскройте содержание и дайте практические формулировки т.н. приемов психологической защиты личности в сотрудников деятельности ОВД.

Тема 5

Межличностные конфликты в деятельности сотрудников органов внутренних дел

ПЛАН

1. Личностные и социально-психологические предпосылки конфликтов в ОВД.
2. Типология «трудных людей».
3. Характеристика межличностных и межгрупповых конфликтов в ОВД.

1. Личностные и социально-психологические предпосылки конфликтов в ОВД.

Едва ли среди нас найдутся те, кому ни разу в жизни не пришлось участвовать в каком-то конфликте. Иногда человек сам становится инициатором конфликта с одним или несколькими из окружающих его людей, иногда он оказывается вошедшим с кем-то в конфликт неожиданно для самого себя и даже против собственного желания. Нередко бывает и так, что обстоятельства заставляют сотрудника милиции втягиваться в конфликт, разгоревшийся между другими людьми, и ему приходится в объеме своих прав и полномочий согласно закону «О милиции» выступать то в качестве судьи или арбитра, то примирителя спорящих сторон или защитника одной из них, хотя, может быть, лично ему не хочется ни того, ни другого. Во всех ситуациях такого рода необходимо подчеркнуть два взаимосвязанных аспекта. Первый — это *содержательная* сторона конфликта, т.е. предмет спора, дело, вопрос, вызывающий разногласия (зачастую это политический, экономический или юридический аспект проблемы). Второй — это *психологическая* сторона конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их личными взаимоотношениями, с их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга. Вот эта вторая сторона и является специфической чертой межличностных конфликтов - в отличие от конфликтов социальных, политических, межнациональных. При рассмотрении межличностных конфликтов в деятельности органов внутренних дел, во взаимосвязи с предыдущей темой, посвященной анализу внутриличностного конфликта, следует дать развернутую характеристику ио индивидуально-психологических свойств участников конфликта, и системы социально-психологических отношений, взаимоотношений и микроклимата в группе - в коллективе отдела или службы органов внутренних дел.

Межличностные конфликты тесно связаны с другими типами конфликтов. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми. Часто человек, не находя ответа на волнующие его проблемы, начинает думать, что в этом виноваты другие люди, загнавшие его в затруднительное положение. В результате он начинает вести себя (действовать, высказываться) неадекватно. Он может выдвигать к окружающим несправедливые, но кажущиеся ему справедливыми претензии, приставать к другим людям, предъявлять к ним неопределенные и неоправданные требования. Контактирующие с ним люди не очень представляют причины такого, порой совершенно непонятного, поведения, а если оно нарушает какие-либо их интересы, то вступают с ним в конфликт. Таким образом, внутриличностный конфликт перерастает в межличностный.

Наряду с этим межличностные конфликты включены в столкновения и другого уровня — межгрупповые, межнациональные и иные конфликты. Когда возникают разногласия и столкновения между группами людей, члены каждой из конфликтующих групп обычно начинают воспринимать членов другой группы как своих противников. Противопоставление по принципу «мы—они» переносится с отношений между группами на личные отношения. В таких случаях межгрупповой конфликт становится почвой для зарождения и развития меж-

личностных конфликтов. Так, излишне прямолинейно трактуемые функциональные обязанности сотрудников Прокуратуры и ОВД, например, при спорной квалификации сложных оснований возбуждения уголовного дела или при избрании меры пресечения, приводят не только к официальному противостоянию, но зачастую к межличностной неприязни. С другой стороны, межличностные конфликты могут разрастаться и затрагивать других людей. К участникам конфликта нередко примыкают поддерживающие их сторонники. А когда конфликт разгорается вокруг вопроса, решение которого как-то сказывается на посторонних лицах или целых организациях, то они тоже начинают принимать в нем участие. В результате конфликт, начавшись как межличностный, становится групповым.

Следует принципиально подчеркнуть, что *при идеально налаженном механизме взаимодействия между сотрудниками правоохранительных органов и гражданами* (согласно законам или положительным традициям) *объективные предпосылки для социально-ролевых и служебных конфликтов практически отсутствуют*. Об этом свидетельствует исторический опыт взаимоотношений традиционно законопослушного населения и социально-ориентированных правоохранительных систем, например, Великобритании, ФРГ, Швейцарии, Швеции, Японии. Но в тех странах, где гуманистические тенденции законопослушания и добропорядочности находятся в эмбриональном состоянии (включая Россию) межличностные конфликты в системе социальных отношений предопределены, так сказать, «объективно-субъективно», прежде всего, на общественном, групповом и индивидуальном уровне правосознания и морали. К сожалению, основной лозунг нашего времени: «*Прав тот, у кого больше прав*» (включая «телефонное право» коррумпированных связей и финансовых возможностей), объективно обуславливает вероятность перманентных конфликтов, а соответственно - накал страстей между принципиальным сотрудником и его лицемерным руководителем, между требовательным инспектором ДПС и «начальственным водителем»...

На этом социально неблагоприятном фоне каждому сотруднику органов внутренних дел, для того чтобы грамотно преодолевать конфликты в служебной деятельности, необходимо (помимо учета «кто-есть-кто») хорошо представлять себе, какое поведение и какие действия являются *конфликтотенными* - приводят к конфликтным ситуациям и межличностным конфликтам:

- высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;
- перебивание собеседника при высказывании им своего мнения;
- несдержанность;
- открытое проявление личной антипатии к человеку;
- постоянные или мелочные придирки;
- принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;
- угроза и шантаж;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело, преувеличивание собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность;
- нарушение персонального физического пространства;
- обсуждение интимных проблем собеседника;
- резкое ускорение темпа беседы, ее неожиданное свертывание и т.п.

Межличностный конфликт есть частный случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. В таком конфликте люди сталкиваются друг с другом непосредственно, лицом к лицу. При этом у них возникают и поддерживаются напряженные отношения. Они втягиваются в конфликт как личности, проявляют в нем черты своего характера, способностей, других индивидуальных свойств и особенностей. В кон-

фликтах проявляются потребности, цели и ценности людей; их мотивы, установки и интересы; эмоции, воля и интеллект. Участники конфликта по-своему, а следовательно, по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения. По-разному они видят и способы выхода из конфликта.

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом всегда необходимо учитывать типичные модели поведения субъектов конфликтного взаимодействия.

Традиционно выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации (см. табл. 5.1). Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Таблица 5.1.

Модели поведения личности в конфликтной ситуации

№ п/п	Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
1	Конструктивная	Стремится уладить конфликт; нацелен на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыт и искренен в общении.
2	Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения.
3	Конформистская	Пассивен, склонен к уступкам; непоследователен в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов и личной ответственности.

Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что с позиции сотрудника ОВД желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конфликт в деструктивный. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель по сути дела является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие, например, служебный конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

Межличностные конфликты возникают тогда, когда действующие лица либо преследуют противоположные цели и реализуют противоречивые ценности, либо в конкретной борьбе стремятся к достижению той же цели, которая может быть реализована лишь одной стороной, либо сами несовместимы на личностном уровне.

Когда мы говорим о совместимости и несовместимости личностей, мы должны иметь в виду, что эти понятия занимают существенное место во взаимоотношениях людей. Можно выделить несколько видов совместимости: а) физическая; б) психофизиологическая; в) социально-психологическая; г) социально-мировоззренческая.

Физическая совместимость выражается в гармоничном сочетании физической силы людей, выполняющих совместные действия (например, спортивная команда по военно-прикладным видам спорта). *Психофизиологическая совместимость* характеризуется со-

четанием, прежде всего, свойств темперамента. Подобная совместимость зависит от формы деятельности. Для одномоментной разноплановой коллективной работы необходимы сотрудники с разными типами темперамента. Если работа носит характер длительного межличностного взаимодействия, тем более парного (диадического) общения, желательно, чтобы темпераменты были идентичны или близки. Как правило, «не находят общего языка», раздражают друг друга и «асинхронны в действиях» холерики и флегматики.

Социально-психологическая совместимость предполагает такие взаимоотношения людей, которые способствуют успешному выполнению социальных ролей. Здесь обязательным является взаимодополнение и гармония, т.к. контакты устанавливаются лучше всего между людьми со взаимодополняющими способностями. Этот вид совместимости играет огромную роль в социализации личности, это путь к групповой совместимости. Наиболее распространенным и иллюстративным примером является практикуемый в менеджменте принцип формирования команд (генераторы идей; организаторы; эмоциональные лидеры; моральные авторитеты; исполнители). *Социально-мировоззренческая совместимость* означает общность идейных взглядов, сходство социальных установок, ценностей, идейное родство, стремление к одним и тем же моральным, этическим и другим ценностям. Этот вид совместимости сближает людей больше, чем другие, это самая сильная форма совместимости. Следует подчеркнуть, что эта совместимость всегда эмоционально переживается. Нередко когда все другие формы совместимости отсутствуют, но есть социально-мировоззренческая совместимость, то все иные противоречия постепенно сглаживаются.

Если говорить о реальных межличностных конфликтах, то наиболее очевидными их проявлениями выступают взаимные обвинения, споры, нападки и защита. Каждый участник конфликта при этом стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов. Это касается всех сфер и широкого спектра человеческого взаимодействия: от сексуальных отношений до распределения материальных благ и сохранения духовных ценностей. Конфликт может начаться в связи каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом в межличностных конфликтах часто психологическая - эмоциональная сторона затмевает содержательную, по такой схеме нередко протекают семейные конфликты.

Увидеть непосредственные причины и источники межличностных конфликтов можно, обратившись к базовым потребностям человека. Здесь имеются в виду потребности в пище, сексе, привязанности, безопасности, самоуважении, справедливости, доброте и др. Когда они подавляются или появляется угроза их удовлетворению, тогда продуцируется напряжение и возникают конфликты между людьми. В этом случае человек усматривает в поведении тех, кто, по его мнению, наносит ему ущерб, проявление агрессивности, эгоизма, категоричности или превосходства над собой. *Например*, в разговоре двух сотрудниц по служебному вопросу одна из них употребила неудачные слова, которые были расценены другой как унижение. Обиженная написала жалобу на свою обидчицу. И начальник многие месяцы занимался их конфликтными отношениями...

Немалую роль в межличностных конфликтах играет и иррациональная (неосознанная) мотивация, которая особенно усиливается в условиях современного кризисного развития общества. Однако, конфликт как психологическое явление, связанное с взаимодействием, носящим характер противоборства, на межличностном или межгрупповом уровнях, как правило, характеризуется системой познавательных, эмоциональных, волевых и мотивационных параметров или компонентов.

Данные, полученные в результате монографического исследования более 400 конфликтов, имевших место в различных сферах деятельности и общения работников органов внутренних дел, а также опросы по *методу первичной ассоциации* позволили конкретно раскрыть четыре группы психологических параметров межличностных конфликтов⁶³. Опросом

⁶³ Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С.135.

по методу первичной ассоциации были охвачены 102 человека. Каждый из них отвечал на вопрос: «Какие первичные представления и впечатления возникают у Вас лично, когда спрашивают, что такое конфликт?»

1. *Познавательные компоненты* конфликта выступают как существенные детерминанты поведения, когда адекватность складывающихся образов противодействия, лежащего в основе конфликта, зависит от:

- взаимного восприятия особенностей у каждой из конфликтующих сторон;
- интеллектуальных способностей переработки информации и принятия решения;
- степени включенности личности (группы) в конфликтную ситуацию на различных этапах ее развития;
- уровня самоконтроля участников конфликта;
- опыта работы с людьми и профессиональной подготовленности;
- самосознания;
- самопонимания и объективности в оценке своих возможностей.

Соответственно, характерными когнитивными явлениями у противодействующих в конфликте сторон являются:

- противоречивость взаимного восприятия;
- искаженность представлений об индивидуальных особенностях друг друга, их действиях, условиях жизни и работы, поводах и причинах конфликта;
- акцентирование внимания не на целостной картине происходящих событий, а на ее отдельных фрагментах;
- недостаточная переключаемость внимания на иные виды деятельности, на других лиц, заостренность памяти на негативных обстоятельствах, связанных с контактами конфликтующих сторон в прошлом;
- взаимное недопонимание;
- навязчивость и постоянное возвращение мыслей в русло противоборства;
- низкая критичность мышления и связанное с ней нежелание «опрокинуть» проблему на себя;
- поиск аргументов, оправдывающих свое поведение;
- обоюдная тенденциозность и предвзятость в оценках и суждениях;
- идентификация каждого из участников конфликта с теми, кто является, по их мнению, в большей степени потерпевшей стороной.

К интеллектуальным компонентам в психологической структуре межличностного конфликта относится и так называемый эффект «сужения сознания» как явление, вызванное крайне обостренным противоборством. Соответственно, осознание факторов, обусловивших специфику конфликта, понимание основ противоречивости поступков людей, а также обоюдная рефлексия и творческое воображение позволяют участникам адекватно оценивать ситуацию, действия друг друга, предвидеть последствия и намечать соответствующие пути разрешения острых разногласий.

2. *Эмоциональные компоненты* конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников. Соответствие этих переживаний реальному противодействию людей в конфликте связано с эмоциональной чувствительностью, особенностями эмоционального склада и степенью воспитанности чувств у конфликтующих сторон, эмоциональной самооценкой, способностями к сопереживанию, к пониманию эмоций и чувств другой стороны.

К типичным эмоциональным явлениям в межличностном конфликте относятся:

- эмоциональная невосприимчивость или, наоборот, легкая ранимость;
- состояние потрясения;
- взаимная антипатия или особая пристрастность;
- обоюдная возбудимость и раздражительность;
- отчужденность;

- озлобленность;
- разочарованность;
- подавленность;
- повышенная негативно окрашенная агрессивность, направленная как на других, так и на самого себя.

Острая обоюдная возбудимость, отрицательные эмоции, резкий тон в разговоре наблюдается при разных обстоятельствах.

Характерный пример: На одном из оперативных совещаний у начальника городского отдела внутренних дел по итогам работы за квартал первым докладывал начальник отделения ОБЭП. Он говорил об имеющихся в работе успехах и недостатках, а также планах на будущее. Перебивая его, заместитель начальника ГОВД по оперативной работе сказал: «В горотделе многие говорят о ваших сотрудниках, что они ничего не делают, «дружат» с работниками торговли, выпивают с ними. Имеются данные, что некоторую оперативную информацию разглашают среди работников торговли».

После этих слов начальник отделения подбежал к начальнику ГОВД и, перегнувшись к нему через стол, стал возражать: «Это все неправда! Ложь! Здесь не судебный процесс, а оперативное совещание. Если это так, то докажите! Я о таких фактах до сих пор не слышал!»

Начальник ГОВД вскочил со своего места и также повышенным тоном стал ему отвечать: «Как вы себя ведете? Вам должно быть стыдно говорить такие слова: «судебный процесс», «докажите». Если будет надо, то докажем!»

В это время, также резко поднявшись со своего места, быстро заговорил заместитель начальника по оперативной работе: сотрудники Вашей службы в последнее время ничего не признают, работать их заставить трудно, разъезжают себе на собственных машинах, как «короли», а начальник их защищает!»

Начальник отделения сел на место, схватился за голову, йотом быстро встал и горячо произнес: «Что вы от меня хотите? Я говорю: это ложь! Когда это было, чтоб я кого-то из вас не признавал?! Мне ставят задачи, я их выполняю...»

Немного придя в себя, начальник ГОВД громко сказал: «Прекратите этот базар! И все сядьте на место! После совещания у меня останутся заместитель по оперативной работе, замполит, а также начальник ОБЭП. Мы разберемся. А сейчас я предоставляю слово другому товарищу»...

Данный пример ярко характеризует эмоциональные состояния участников конфликта, их взаимную несдержанность, взаимное заражение друг друга отрицательными эмоциями. Вместе с тем, в качестве эмоциональных компонентов конфликта могут проявляться обоюдная эмоциональная сдержанность, сопереживание, чувства долга, товарищества, положительные правовые чувства, которые способствуют правильной эмоциональной оценке происходящего противодействия, удерживают участников противоборства от «разжигания» страстей, снижают напряженность стрессовых состояний.

3. *Волевые компоненты* конфликта проявляются как совокупность усилий, направленных на достижение целей, преследуемых участниками конфликта: углубление противоречий или, наоборот, на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон.

К данной группе, в частности, относятся:

- взаимная демонстрация противоречивости позиций, взглядов, устремлений, протеста, внутреннего сопротивления;
- упрямство, негативизм;
- пререкания, грубость;
- неповиновение;
- неисполнительность;
- недисциплинированность;
- нарушение норм морали и права;
- ослабление волевой устойчивости; нерешительность и неуверенность в своих силах.

В конфликте могут проявляться также и положительные волевые акты. Им способствуют такие волевые особенности, как выдержка и самообладание, мужество, смелость и энергичность, инициативность, исполнительность, дисциплинированность и целеустремленность. Проявление указанных волевых качеств (обоюдное или у одной из сторон) позволяет локализовать конфликт, пресечь его разрастание, если он носит разрушительный характер, и достигнуть, несмотря на противодействие, общественно полезных целей.

4. *Мотивационные компоненты* конфликта образуют его ядро, характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства. Объективно мотивы открываются в результате анализа поступков, предметной деятельности каждой из конфликтующих сторон. Субъективно - они выступают в форме осознания переживаний, желаний, стремлений к достижению взаимоисключающих целей общего либо частного порядка.

Мотивы как энергетическая база развертывания и реализации активности участников конфликта выступают:

- во-первых, как побуждения к движению сторон в противоборстве в определенном направлении;
- во-вторых, осознание мотивов есть поиск и решение задачи о смысле возникшего острого противодействия: во имя чего каждая из сторон стремится к достижению поставленных целей;
- в-третьих, в силу противоречивости значений объективной деятельности и неоднозначности личностного смысла, у каждого из участников конфликта мотив вносит структурирующий элемент в иерархию побуждений и личностных смыслов, соотнося и соподчиняя их друг с другом.

Направленность конфликта как система обусловленных совместной деятельностью и избирательно «выстроенных» мотивов и целей у участников конфликта находится в неразрывной взаимосвязи и проявляется в отношениях, ценностных ориентациях и установках противоборствующих сторон.

Наиболее характерными *негативными* мотивационными компонентами конфликта являются:

- острая несовместимость потребностей людей в ситуации противоборства;
- столкновение интересов, идеалов, убеждений;
- обоюдные корыстные или эгоистические ориентации;
- асинхронность стремлений;
- резкий контраст в отношениях к обществу и коллективу, к труду и собственности, к самому себе;
- взаимные негативные предубеждения;
- отрицательные установки на меру требовательности и ответственности;
- проявления профессиональной деформации в интересах, отношениях и установках конфликтующих сторон.

К *положительным* мотивационным параметрам конфликта относятся:

- проявление потребности в борьбе за утверждение социально полезных целей;
- высокий уровень правосознания и нетерпимое отношение к нарушению моральных и правовых норм; добросовестное отношение к труду;
- гуманное отношение к людям; интерес к внутреннему миру других людей;
- активность в отстаивании коллективных и общественных интересов, установка на разрешение конфликтов в интересах дела.

Такова психологическая структура конфликта в ее развернутом виде, когда элементы морального сознания тесно переплетаются с мотивационными компонентами конфликта. На уровне обыденного сознания психологические компоненты структуры конфликта выступают в обобщенном, свернутом виде. Результаты исследования обыденных представлений инспекторского состава ОВД о сущности конфликтных взаимоотношений видны из приводимой ниже таблицы (см. табл. 5.2). Анализ ответов показывает, что, несмотря на обобщенность высказываний в представлениях работников органов внутренних дел содержатся различные

психологические параметры конфликтов. Так, интеллектуальная сторона конфликта присутствует по преимуществу в 49 ответах (из 102), эмоциональная в 51 ответе, волевая - в 43, мотивационная - в 44, моральная - в 12 ответах.

Таблица 5.2.

Исследование представлений о конфликте методом первичной ассоциации

№ п.п.	Содержание ответов	Число ответов	Какие компоненты структуры конфликта соотносятся с данными представлениями о конфликте?
1.	«Противоборство сторон, людей», «борьба»	12	волевые, эмоциональные
2.	«Ссора, скандал»	12	эмоциональные
3.	«Различия во взглядах на требовательность, должностные обязанности»	9	интеллектуальные, мотивационные
4.	«Расхождения в средствах достижения целей»	9	волевые, интеллектуальные, мотивационные
5.	«Несогласие во мнениях»	8	интеллектуальные
6.	«Неприятные отношения между людьми»	8	эмоциональные
7.	«Противоречия, мешающие нормальной деятельности коллектива», «далеко зашедшие противоречия»	7	интеллектуальные, моральные
8.	«Разногласия в решении отдельных вопросов»	1	интеллектуальные, волевые, мотивационные
9.	«Несогласованность в решении общих задач»	6	интеллектуальные, волевые, мотивационные
10.	«Несовместимость позиций, характеров людей»	5	мотивационные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные
11.	«Непонимание друг друга»	5	интеллектуальные
12.	«Вражда», «проявление враждебных отношений»	4	эмоциональные, волевые
13.	«Взаимные грубые, нетактичные выпады»	3	эмоциональные, моральные
14.	«Взаимная обида»	3	эмоциональные
15.	«Перепалка»	2	эмоциональные, интеллектуальные
16.	«Сплетня»	2	моральные, эмоциональные, интеллектуальные

В главном совокупное мнение практических работников отражает теоретическую структуру конфликта. Вместе с тем, в представлениях каждого из них не содержится целостная, всесторонняя психологическая характеристика конфликта. Сравнение научно-психологического определения сущности структуры конфликта с данными опроса работников органов внутренних дел приводит к выводу, что в структуре конфликта могут быть выделены не только указанные выше параметры, но и в целом - *психологические комплексы этих явлений*. Они представляют собой своеобразные «сегменты» в системе психологического противоборства сторон.

К ним можно отнести:

- *эмоционально-смысловой комплекс*, когда, например, участники конфликта переживают непонятность их позиций и действий или испытывают отрицательно эмоционально окрашенное враждебное отношение к критическим замечаниям, просьбам и аргументам другой стороны;
- *интеллектуально-волевой комплекс*, когда осознается, например, неуверенность в достижении поставленной цели или, наоборот, решительные действия в конфликте достаточно продуманы;

- *эмоционально-волевой комплекс*, который характерен для ситуаций, связанных с переживанием незащищенности, необходимостью ломки привычных образцов поведения, «взрыва» в отношениях между людьми;

- *мотивационно-смысловой комплекс*, который просматривается в ситуациях рационализации мотивов поведения и маскировки их подлинного содержания;

- *морально-волевой комплекс*, проявляющийся в таких характеристиках позиций конфликтующих сторон, как сила духа, стойкость, самоотверженность либо состояние упадка, беспринципность;

- *морально-эмоциональный комплекс*, свойственный тем случаям, когда способы противодействия и атмосфера протекания конфликта оценивается в понятиях «честная борьба», «морально оправданное негодование» либо «запрещенные приемы», «нездоровые настроения» и др.

На данном фоне у автора возникает идея обозначить и измерить степень напряженности межличностного конфликта по *методу семантического дифференциала* - в системе координат: эмоция - разум, эгоизм - альтруизм, мораль - право (см.: табл. 5.4).

Табл. 5.4.

Шкала напряженности конфликта			
1	Оппонент рассуждает здраво и спокойно	1-2-3	В речи оппонента – только эмоции
2	Аргументы оппонента устремлены к социальной справедливости	1-2-3	Оппонент отстаивает сугубо личные интересы
3	Оппонент придерживается моральных норм поведения	1-2-3	Поведение оппонента выходит за рамки норм права

Соответственно, напряженность или остроту конфликта представляется возможным обозначить в условных баллах – арифметической суммой показателей по трем шкалам: 1) **простой конфликт** : 4-5 баллов; 2) **сложный конфликт** : 6-7 баллов; 3) **острый конфликт** : 8-9 баллов. Другими словами, когда «оппонент» рассуждает здраво (1 балл), «за всех» (1 балл) и вежливо (1 балл), то это вовсе и не конфликт, или просто именно «ты» и не прав. Или когда «он» иногда срывается на крик (2 балла), говорит «за друзей» (2 балла) и только слегка грубит (2 балла) - конфликт решается непросто, но рационально и спокойно. Но если «он» – с пеной у рта (3 балла), дерет глотку «за свой живот» (3 балла), да еще и норовит ударить (2-3 балла), то «ты» в данном остром противостоянии должен быть «во всеоружии» как в переносном смысле - психологически, так и в прямом - технически.

Таким образом, психологическая структура межличностного конфликта, выделение в ней познавательных, эмоциональных, волевых, мотивационных параметров и комплексов указанных явлений подчеркивают сложность и многогранность данного феномена. Теоретический анализ конфликта через призму данной структуры и схемы способствует решению прикладных социально-психологических задач в русле рассматриваемой проблемы профилактики и разрешения конфликтов в деятельности органов внутренних дел.

2. Типология «трудных людей».

При анализе межличностных конфликтов в деятельности органов внутренних дел - во взаимосвязи с предыдущим разделом, посвященным межличностной совместимости - имеет особый смысл обозначить проблему т.н. *конфликтной личности*. Это человек, в основе поведения которого лежит перманентное конфликтное взаимодействие с окружающими, т.е. для него это основной способ разрешения любой проблемной ситуации. Для таких людей характерны повышенная активность нервной деятельности, неуравновешенность психических, прежде всего, эмоциональных процессов, неадекватность самооценки и акцентуации характера. Конфликтные личности способны на сильное противодействие и длительные конфликты, которые развивают в них волевые свойства. Они могут повести за собой целые группы людей, их поведение может иметь профессионально значимые последствия. Отсю-

да следует, что, если в группе (коллективе отдела или службы) есть конфликтный человек, немаловажное значение имеет то, на что он направляет свою деятельность: или на социально значимые, или на эгоистичные корыстные цели. Это является первостепенным при определении модели поведения и отношения руководителя и коллектива к такому человеку, это зачастую служит основанием профилактики или последующего разрешения межличностных конфликтов.

На данном фоне выделяются и т.н. *вредные люди*, общение с которыми оказывается сложным и чревато неприятностями для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных «трудных типов» личности⁶⁴. Существуют разнообразные способы преодоления возникающих с подобными людьми проблем. Во многих случаях в общении с ними помогают техники коммуникации, используемые в контактах с «обычными» партнерами. Но полезно знать особенности «трудных» личностей, чтобы нормализовать общение с ними.

Наиболее явными из «конфликтных личностей» являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

«Грубиян-танк» идет напролом, не обращая внимания на попадающееся на пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать — это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально. Важно заранее установить пределы, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление. Во время общения сохраняйте эмоциональную сдержанность. Полезно выслушать его (что непросто), дать спустить пар и постараться так или иначе привлечь внимание «танка». Хорошо использовать для этого, например, повторение его имени. Как только внимание у вас — торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это ненадолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Существует тип **«грубияна-крикуна»**, который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна» подобного типа.

К этому типу примыкает **«человек-граната»** — тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться (близок по акцентуации характера к эпилептоидному типу). Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения утраты контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дать такому человеку возможность несложной работы без излишнего контроля или успокоить его.

«Привычный крикун» просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен и безвреден. Самое простое - зная, с кем имеете дело - не обращать внимания на его манеры, выдержать паузу и спокойно достигать своей цели.

Менее агрессивный, но не менее нервнирующий тип — **«всезнайка»**, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним — считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Можно сказать что-то вроде: «Раз уж у вас нет времени...». Тем самым вы его обезоруживаете, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор. Стоит применить «Вы-подход», правило «мелкой лести», спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его «наставником»...

«Пессимист» тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т. к. нередко в них есть рациональное зерно. Пессимисту не-

⁶⁴ См., например: Гласе Л. Вредные люди. - СПб., 1997;

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. - Киев, 1991.

обходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утрировать те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в его негативных высказываниях, таким образом, обезоружив его, или найти полезное в его позиции, предложить позитив — и он станет вашим союзником.

Один из сложных, латентно конфликтных типов — это **«пассивно-агрессивный»**. Он не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности, лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их «проделки», не проявлять внешне гнев и разочарование — это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются. Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию его обязательств для себя, чтобы потом предъявить ему. Четко обрисуйте ему значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того, пока человек такого типа еще не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом, который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен, только сидя «в кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стучится и растеряется.

«Сберхпокладистый» тип похож на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т. к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию, создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют и другие разновидности людей, которые обладают личностными характеристиками, затрудняющими общение и провоцирующими проблемные и конфликтные ситуации, например, такие типы «трудных людей»:

«Жалобщики» — всегда на что-нибудь сетуют, постоянно сутяжничают. Сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными, а чаще не хотят брать на себя ответственность.

«Молчуны» — спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно и долго понимать (особенно гипертимным холерикам), чего они хотят и хотят ли вообще, о чем думают в действительности.

«Нерешительные стопоры» — лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

«Максималисты» — те, которые хотят всего и прямо сейчас, хотя в этом нет ни возможности, ни особой необходимости.

«Невинные лгуны» — те, кто сами запутались в обмане так, что невозможно понять во что верить, а во что нет.

«Ложные альтруисты» — делают добро, но в глубине души сожалеют об этом....

Известный отечественный конфликтолог С.М. Емельянов (по аналогии с концепцией акцентуации характера) рассматривает следующие типы конфликтных личностей и их поведенческие характеристики⁶⁵:

«Демонстративный тип» (типично истероидная акцентуация характера).

- Хочет быть в центре внимания.
- Любит хорошо выглядеть в глазах других.
- Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
- Рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное.
- Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и поверхностно.
- Кропотливой, систематической работы избегает.
- В ситуациях конфликта чувствует неплохо и ведет артистично.

«Ригидный» (шизоид).

- Прямолинеен и не гибок.
- Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
- Чрезмерно подозрителен.
- Обладает завышенной самооценкой, несамокритичен.
- Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
- С трудом принимает точку зрения окружающих, не считаясь с их мнением.
- Почтение со стороны окружающих воспринимает как должное.
- Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду.
- Болезненно обидчив, повышенно чувствителен к реальной, но чаще мнимой несправедливости.

«Неуправляемый» (гипертим).

- Импульсивен, непредсказуем, недостаточно контролирует себя.
- Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения.
- Высокий уровень притязаний, несамокритичен.
- В неудачах и неприятностях склонен обвинять других.
- Недостаточно способен соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
- Из прошлого опыта не извлекает уроков.

«Сверхточный» (психастеник).

- Скрупулезно относится к работе, излишне придирчив и самокритичен.
- Обладает повышенной тревожностью.
- Чрезмерно чувствителен к деталям.
- Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
- Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, на основе мнимой обиды.
- Болезненно переживает свои просчеты, неудачи.
- Страдает от себя сам – бессонницей и головными болями.
- Сдержан во внешних эмоциональных проявлениях.
- Не чувствует реальные взаимоотношения в группе.

«Бесконфликтный» (инфантильный конформист).

- Чрезмерно внушаем, неустойчив в оценках и мнениях.
- Внутренне противоречив и непоследователен.
- Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
- Недостаточно хорошо видит перспективу.
- Не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу.
- Не задумывается над последствиями своих поступков и поведением окружающих...

Подобный список можно бы продолжить. Примечательно, в частности, с позиции сотрудников милиции общественной безопасности, следующие классификации правонарушителей:

⁶⁵ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2001. С. 89-91.

- разработана известным психологом-пенитенциаристом Ю.А. Алферовым (ВИПК МВД РФ): *актер; паникер; резонер; прожектер; нытик; игрок; сутяга; белая ворона; зануда; изгой; рохля; интриган;*
- разработана видным ученым, криминологом и психологом, Ю.М. Антоняном (ВНИИ МВД РФ): *самоутверждающийся тип; дезадаптивный тип; алкогольный тип; игровой тип; семейный тип; мстящий тип.*

Особого внимания милицейских конфликтологов, в контексте моббинга, заслуживает достаточно конфликтный тип личности, по аналогии условно, «*белый ворон*» - сотрудник, как правило, имеющий высокий интеллектуальный уровень, добропорядочный, честный и принципиальный, который явно выделяется на фоне абсолютно конформной «серой массы», поэтому недолголюбивается и третируется многими сослуживцами. Зачастую он бывает ригиден и дезадаптивен, упрям и неуступчив, постоянно вступает в конфликты с руководством по поводу мелких служебных проблем и житейских неурядиц, соответственно - часто наказывается под формальным предлогом, а по сути за то, что «не умеет жить как все» и «решать вопросы»...

В этом бесконечном классификационном ряду наиболее профессионально значимая для любого сотрудника милиции типология личности правонарушителей была разработана выдающимся отечественным криминологом *Генрихом Михайловичем Миньковским*:

- случайный* - законопослушный, но по ситуации престапующий нормы права;
- вероятный* - с неустойчивым или не сформировавшимся правосознанием;
- неминуемый* - аморальный, беспринципный, двуличный;
- закономерный* - с антиобщественной, преступной установкой поведения.

Таким образом, дифференциация и типологизация окружающих людей, прежде всего, правонарушителей позволяет каждому сотруднику ОВД понять и спрогнозировать поведение конкретного человека (оппонента) в межличностном конфликте: как прозорливо предупредил Г.М. Миньковский: «к одному можно повернуться спиной, а к другому - нет». Данные типологии хорошо соотносятся с описанными моделями поведения и механизмами управления конфликтным взаимодействием, позволяя спланировать возможную стратегию и тактику по выходу из профессионально-конфликтной ситуации.

3. Характеристика межличностных и межгрупповых конфликтов в ОВД.

В практической деятельности всегда целесообразно классифицировать межличностные конфликты по базовым основаниям. В развитие рассмотренных в общеметодологическом разделе типов конфликтов это нужно сделать: 1) по сферам существования; 2) по эффекту и функциональным последствиям.

1) *По сферам существования* межличностные конфликты делятся на: *служебные, деловые, семейные, имущественные, бытовые* и др. Характерными примерами здесь могут быть конфликты между подчиненными и начальниками-управленцами (вертикальные), между сотрудниками в одной службе или ОВД (горизонтальные). В современных условиях в МВД России часты конфликты в служебной сфере из-за нечеткого распределения ответственности, полномочий, различных ожиданий. Вместе с тем отметим, что столкновения различных позиций и личных точек зрения отдельных людей или групп в процессе совместной деятельности практически неизбежны. Типичны для ОВД следующие конфликты:

- Конфликты между начальником и подчиненным (*вертикальные*) по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей. *Пример:* На аттестации начальник выступил с рядом замечаний в адрес сотрудника, указав на серьезные просчеты в работе. Замечания были весьма серьезны и обоснованны. В ответ сотрудник заявил, что начальник сводит с ним личные счёты.

- Конфликты среди рядовых сотрудников (*горизонтальные*) в связи с распределением функциональных обязанностей, оплатой труда и т.д. *Пример:* В РОВД после окончания вуза с отличием пришел молодой специалист-следователь. Ему сразу была назначена высокая доплата за сложность и напряженность работы, равная доплате опытных следователей, в т.ч. не

имеющих высшего образования, однако имеющих большой практический опыт. При возникновении профессиональных вопросов, даже связанных со служебной необходимостью, молодой специалист всякий раз встречает нежелание отвечать и ощущает напряжение в отношениях. Старожилы чувствуют себя уязвленными, а возможно испытывают угрозу в связи с предстоящим сокращением. По словам нового сотрудника, у него возникает неприязнь и ответное желание дать отпор по любому поводу. Налицо конфликт...

2) *По своему эффекту и функциональным последствиям* межличностные конфликты бывают: конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). Обычно в конфликтах конструктивная и деструктивная стороны сосуществуют, как две стороны у монеты. Указанные типы конфликтов различаются тем, какая из этих сторон преобладает. *Конструктивная сторона* межличностных конфликтов состоит в том, что они могут вести к прояснению взаимоотношений между сторонами и нахождению способов улучшения как поведения, так и личностных качеств участников конфликта. *Деструктивная сторона* межличностных конфликтов проявляется тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнеров, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих (третирование, моббинг). Обычно это вызывает яростное сопротивление с другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения, наносится вред здоровью. Очень часто конфликты подобного рода возникают в служебных коллективах.

В данном контексте особый интерес представляет анализ наиболее распространенных типов межличностных конфликтов в системе органов внутренних дел⁶⁶:

1. *Конфликты, возникающие из противоречия оценок и самооценок.* Как правило, такие конфликты основываются на крушении надежд и ожиданий личности, несоответствии самооценки индивида и оценки, которую ему дают руководство и коллектив. По данной причине может произойти конфликт на почве противоречий между притязаниями сотрудника на определенную позицию и их неприятием руководством подразделения или коллективом сотрудников.

2. *Конфликт новатора с консерватором.* В основе конфликта лежит столкновение устремлений новатора и консерватора. Очевидно, что по своим личностным качествам новатор диаметрально противоположен консерватору. Цель новатора — неустанный поиск новых, наиболее рациональных методов работы и их внедрение в практику. Консерватор проповедует незыблемость устоявшихся методов и традиций. Любые новшества, по мнению консерватора, негативно отражаются на профессиональной деятельности сотрудников и на результатах труда в целом. Оказавшись на месте руководителя, консерватор тормозит развитие новых методов и воплощение идей новатора в жизнь, в результате чего последнему приходится вступать в борьбу за свою идею. Завязывается конфликт, от исхода которого зависит не только судьба этой проблемы, но и дальнейшее отношение новатора к исполнению своих служебных обязанностей. При отрицательном результате в итоге может произойти психологический надлом личности новатора, когда работник, активно участвующий в жизни подразделения, становится пассивным исполнителем, потерявшим интерес к служебной деятельности. Вот почему конфликты подобного рода должны находиться в поле зрения руководства, а взаимоотношения между новатором и консерватором в подразделении привлекать внимание вышестоящего начальства.

3. *Конфликты, возникающие на стыке деятельности смежных ведомств и коллективов,* взаимодействующих в процессе решения общей проблемы. Зачастую такие конфликты происходят из-за стремления должностных лиц руководствоваться исключительно интересами своего ведомства. Особо следует выделить межведомственные конфликты в подразделениях ОВД. Существует ряд факторов, отрицательно влияющих на процесс взаимодействия подразделений и служб правоохранительных органов. К ним относятся:

⁶⁶ См.: Психология. Педагогика. Этика: Учебник для вузов /Под ред.. Ю.В. Наумкина. - М.: Закон и право, 1999. С.142-144

- недостатки в организационно-структурном построении ОВД (дублирование обязанностей и полномочий, недостаточно четкое распределение обязанностей);
- недостаточная разработанность нормативной базы взаимодействия;
- отсутствие показателей активности взаимодействия служб, системы стимулирования активности взаимодействия, стремления сотрудников различных служб получать выгоду от взаимодействия с другими службами;
- неравномерная загруженность работой сотрудников различных служб;
- непродуктивная система взаимного информирования сотрудников;
- предвзятое отношение руководителей различного ранга к другим службам;
- «ножницы» в профессиональной подготовленности сотрудников различных служб;
- отрицательные личностные качества некоторых сотрудников, осложняющие групповое взаимодействие, - стремление к доминированию, агрессивность, карьеризм, подбострастие, подхалимство;
- функциональный эгоцентризм — корпоративная направленность на решение узкофункциональных задач, игнорируя интересы других служб.

Преодолению функционального эгоцентризма способствуют диагностика и установление узкопрофессиональной направленности; правильная расстановка кадров; организация системы взаимоинформирования служб о своей деятельности; стимулирование сотрудничества работников различных служб и совместная профессиональная подготовка.

В данном контексте особое внимание следует обратить на **групповые конфликты**, их классификацию и способы разрешения. В последнее десятилетие, по мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, групповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни⁶⁷. Групповые конфликты всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям, чем межличностные. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т.п. Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов. Знание теории групповых конфликтов, как и других типов психологических конфликтов, является не только важнейшей составляющей профессиональной подготовки сотрудников правоохранительных органов, но и важнейшим ориентиром для каждого из нас в групповых взаимоотношениях.

Групповые конфликты представляют собой не что иное, как противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов. Исходя из сказанного, можно выделить два основных типа групповых конфликтов: конфликт «личность - группа» и конфликт «группа - группа».

Каждый из выделенных типов групповых конфликтов имеет свою специфику по основным признакам.

Конфликт «личность - группа». Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

Первая особенность связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой — группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым — в групповых.

Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе. Человек обладает устойчивыми способами поведения в обществе (ролями), зависящими от его статуса в системе социальных и межличностных отношений. В этой связи уместно напомнить некоторые

⁶⁷ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. — М., 2001. С. 29.

понятия из социальной психологии. *Социальная роль* - это функции, которые выполняет человек в конкретной системе отношений. *Нормативная роль* сопряжена с требованиями инструкций к правилам поведения в обществе. *Статус* — это место, занимаемое данным человеком в иерархии отношений при исполнении социальной роли. *Социальная позиция* — это отношение человека к своим ролям и своим статусам. Как правило, причины возникающих между личностью и группой конфликтов связаны: а) с нарушением ролевых ожиданий; б) с несоответствием социальной позиции с нормативной ролью; в) с нарушением групповых норм; г) с несовпадением официального и неформального статусов.

Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т.д.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие и причины. Например, конфликт между руководителем и коллективом ОВД, между рядовым членом коллектива и коллективом, между лидером и микрогруппой и т.д.

Среди основных причин таких конфликтов можно выделить целый ряд:

- ожидания личности противоречат ожиданиям группы (поведение личности не соответствует нормам группы);
- противоречия между личностью и группой в целях, ценностных ориентациях, интересах и т.д.;
- борьба личности за повышение своего статуса в группе, в том числе и за место лидера;
- поиск и нахождение реального или мнимого виновника неудач в деятельности группы;
- неудовлетворительный стиль управления, низкая компетентность руководителя.

В контексте противостояния «личность - группа» необходимо «разложить по полочкам» встречающиеся практически ежедневно (ежедневно) в служебной деятельности конфликты одного-двух сотрудников, например, наряда ППСМ с группой правонарушителей, причем агрессивно настроенных и готовых к нападению⁶⁸. Характерно, что в США более 40 % нападений на полицейских совершаются двумя и более нападающими, что, как правило, влечет самые серьезные последствия. В американской юридической психологии для обозначения агрессивной группы, противостоящей полицейскому, применяется особый термин – «волчья стая»⁶⁹. Типичны психоэмоциональные механизмы и менталитет «волчьей стаи»: *внушение, подражание, эмоциональное заражение*, включая т.н. *групповой аффект, эйфория, кураж, безумный риск, ослабление мышления и воображения, полная потеря интуиции, ощущение анонимности, снижение самоконтроля и чувства личной ответственности*. «Групповой менталитет», притупленный алкоголем или наркотиками, порождает насилие, причем насилие, не поддающееся внутреннему контролю. Люди в подобных группах как бы опускаются на несколько ступеней вниз по эволюционной лестнице и начинают действовать, используя более грубые и жестокие приемы, буквально на глазах «хорошие парни» превращаются в свою противоположность.

Близко к оригиналу приведем рекомендации американских инструкторов: «Очевидными признаками вероятного группового нападения являются:

- определенное расположение членов группы относительно друг друга;
- переглядывание (молчаливое общение);

⁶⁸ Для справки: в 2004 году при исполнении служебных обязанностей погибло 229 сотрудников ОВД// Щит и меч. № 5 (973). 3-9 февраля 2005 г. С.4.

⁶⁹ Джонстон Дж., мл. Волчья стая: действия полицейского при наличии нескольких нападающих. С. 20-24. // "Police", США. № 11, 1996. См.: Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. МВД России ГИЦ. №5. М. – 1998. С.20-25.

- использование непонятных слов и фраз, выпадающих из текста разговора;
- использование жестов и телодвижений, не соответствующих ситуации;
- с помощью жестов отвлечение внимания жертвы на вторичный объект;
- незаметное поглядывание по сторонам;
- изменение тона голоса (появление скрежещущих ноток);
- повтор слов и фраз;
- враждебный, агрессивный язык;
- стиснутые зубы и напряженный подбородок;
- дыхание через рот или хорошо слышное дыхание;
- угрожающий прицельный взгляд;
- сжатые кулаки;
- перенос точки опоры тела...

Если вы обнаружили признаки возможного нападения, возможно вам придется пересмотреть план своих действий, превратившись в «доброе полицейского», свернуть расследование и под благовидным предлогом покинуть «негостеприимных хозяев». Лучше вернуться, когда преимущества будут на вашей стороне. *Ни арест, ни штраф, ни проверка не стоят того риска, которому вы подвергаете свою безопасность.*

Групповое нападение – проверка на выживаемость. В случае принятия решения на профессиональный контакт, вы должны на все 100% настроиться на победу. Постарайтесь сначала мысленно победить противника, а затем победить его физически. *Если волчья стая считает вас добычей, придется и самому стать хищником :*

- опустошите группу психологически (!)
- нанесите ощутимый «психологический удар»;
- выведите из игры лидера;
- используйте громкие, повторяющиеся команды;
- подготовьте безопасное отступление;
- ударяйте по оптимальным целям – болевым точкам;
- используйте окружающую обстановку;
- применяйте разумную тактику прикрытия, дезориентации противников;
- постоянно помните о возможности ударов нескольких нападающих;
- деритесь до прибытия подкрепления...

Под психологическим ударом и опустошением группы подразумевается, по-видимому, прием «срыв сценария» в форме неожиданной фразы, команды или действия. Естественно, для формирования адекватной «установки на выживание» в подобных профессионально-конфликтных ситуациях необходима специальная тактическая и боевая подготовка, неустанная отработка стрелковых и рукопашных приемов поражения нескольких противников. На данном «тренажерном фоне» особо показательна психологическая закономерность: *«Вам вовсе не надо становиться мастером рукопашного боя, однако вы должны быть морально готовы к подобной конфронтации, чтобы если это произойдет, вас это не сломило психологически и эмоционально».*

Особого внимания заслуживает и следующий тезис американцев-прагматиков: *«Выживание означает не просто живым выйти из переделки, оно означает выжить физически, морально и в правовом смысле».* По опыту службы в составе российского контингента полицейских наблюдателей ООН, для абсолютного большинства американских и европейских полицейских (особенно скандинавов) характерен «инстинкт самосохранения». С позиции т.н.славянской нравственности подобное «выживание» зачастую граничит с элементарной трусостью, поэтому, оставим на совести полицейских инструкторов их вышеприведенную интерпретацию «доброе полицейского» и «морального смысла». Вместе с тем, в физическом смысле выживания американские полицейские превосходят нас хотя бы потому, что при исполнении служебного долга их гибнет примерно в три раза меньше, при многократном преобладании вооруженных нападений. Характерно также, что при профессиональном контакте с «волчьей стаей», любой американский полицейский в отличие от рядового

российского милиционера и в правовом аспекте всегда реально оценивает свою служебную, гражданско-правовую и уголовную ответственность - в случае превышения служебных полномочий или неадекватного применения оружия. Условно, у американского полицейского любой правонарушитель ассоциируется с «истцом», а перед глазами всегда «маячит» уполномоченный инспектор, судья и адвокат, «служебное расследование» и «гражданский иск».

Конфликт «группа — группа».

Эти конфликты принято еще называть межгрупповыми. Само понятие «межгрупповой конфликт» предполагает, что конфликт возникает во взаимодействии между различными группами, и осуществляться он может по различным причинам, в различных условиях, в различных формах и с различной степенью напряженности. Фактически там, где имеет место межгрупповое взаимодействие, могут возникать и, как правило, возникают межгрупповые конфликты.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать и некоторые другие их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. *«Деиндивидуализация» взаимного восприятия.* Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы - Они».

2. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

3. *Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации: руководство организации — персонал; конфликт между подразделениями внутри организации; конфликт между организациями; конфликт между микрогруппами внутри коллектива.

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются: собрания, совещания; встречи лидеров; дискуссии; переговоры.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как: *межгрупповая враждебность; объективный конфликт интересов; внутригрупповой фаворитизм*⁷⁰.

Как отмечено в предыдущем разделе (лекции) впервые *межгрупповая враждебность* была описана З.Фрейдом, который утверждал факт ее универсальности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как средство поддержания сплоченности группы. Вместе с тем, наиболее полно *объективный конфликт интересов* был описан Д.Кэмпбеллом⁷¹. Его суть:

- конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;
- угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;
- угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм;

⁷⁰ Анцупов А.Я, Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 2001. С. 372, 102.

⁷¹ Кэмпбелл Д.Т. Социальные диспозиции индивида и их групповая функциональность: эволюционный аспект // Психологические механизмы регуляции социального поведения. - М., 1979. С. 76-102.

— угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группы и т.д.

Внутригрупповой фаворитизм. Межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только по причине определенных субъективно-личностных процессов. Суть феномена внутригруппового фаворитизма заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия⁷². Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями.

Здесь же уместно обозначить основные причины межгрупповых конфликтов:

- неудовлетворительные коммуникации;
- нарушение правовых норм;
- тяжелые условия службы;
- низкая заработная плата;
- взаимная зависимость по выполняемым задачам;
- распределение ресурсов;
- неудовлетворительные коммуникации;
- структурная перестройка;
- нарушение договорных обязательств;
- борьба за ресурсы, сферы влияния;
- противоположность интересов, ценностей, целей;
- амбиции лидеров;
- противоположность духовных интересов, ценностей;
- групповой экстремизм и т.п.

В целом, разрешение любого межличностного конфликта должна предопределять совокупность способов и приемов воздействия на оппонента или на каждого из оппонентов: рациональное убеждение; дружеское обращение; ультиматум; заискивание; заключение тайных сделок; демонстративные действия; давление; апелляция к власти; санкционирование; коалиция и др. (чему посвящен следующий раздел курса). Особо необходимо отметить, что среди тактических приемов разрешения межличностных конфликтов, в т.ч. и как важнейший инструмент психогигиены общения, многие конфликтологи (М.Боухал, Р.Конечный и др.) называют *юмор*, который относят к средствам временной передышки от напряжения, проблем и конфликтов, который хотя и не разрешает эти проблемы, но превращает мучительные или трагические стороны жизни в их противоположность. Юмор позволяет видеть сложные ситуации отвлеченно, и особенно действенным он бывает в варианте *иронии*, когда юмор не исключает и того, кто его продуцирует...

Таким образом, при принятии управленческих решений по межличностным и групповым конфликтам в правоохранительной деятельности важно учитывать не только психологические характеристики т.н. трудных людей, но и социально-психологические особенности этих конфликтов. При урегулировании межгрупповых конфликтов в деятельности сотрудников ОВД необходимо отстаивать главные стратегические цели: а) *признание статуса каждой личности в группе, с учетом доминирования лидеров*; б) *сплочение группы, отстаивающей справедливые интересы*; в) *раскол группы, отстаивающей незаконные интересы*. И непременно, как рекомендуют юридические психологи (Ю.В. Наумкин, И.Д. Мариновская и В.Л. Цветков и др.), осуществить «*легитимизацию конфликта*» (установление норм и правил взаимодействия при разрешении спорных вопросов) и «*институциацию конфликта*» (создание соответствующей рабочей группы по урегулированию конфликта в

⁷² См.: Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М., 1990.

составе комиссии, уполномоченной проводить служебную проверку или служебное расследование), наряду с проверенными практикой традиционными мероприятиями организационно-управленческого характера и методами психолого-педагогического воздействия.

Вопросы и задания для самоконтроля по теме 5:

Каковы взаимосвязи внутриличностного, межличностного и группового конфликтов в деятельности ОВД?

В чем различие психологической и социально-мировоззренческой несовместимости?

Дайте характеристику основных типов т.н. трудной и конфликтной личности.

Раскройте сущность межличностного конфликта по вертикали между начальником-консерватором и рядовым сотрудником-новатором (и наоборот).

Укажите особенности «менталитета волчьей стаи» и приемы противодействия групповому нападению.

Назовите основные характеристики и стратегии воздействия на оппонентов при разрешении группового конфликта в ОВД.

Приведите пример внутригруппового фаворитизма в деятельности органов внутренних дел.

Перечислите основные меры организационно-управленческого и психолого-педагогического разрешения служебных групповых конфликтов.

Тема 6

Диагностика и управление конфликтом

ПЛАН

1. *Диагностика конфликта в ОВД как основа его разрешения.*
2. *Технологии разрешения конфликтов в ОВД*
 - 2.1. *Стратегии и тактики завершения конфликта.*
 - 2.2. *Технологии управления конфликтом.*
 - 2.3. *Методы и приемы разрешения конфликтов в деятельности ОВД.*
3. *Психолого-управленческие основы конструирования конфликтов во внутреннем контуре управления ОВД.*

В общей теории и практике юридической конфликтологии необходимо отметить особую значимость данной темы, так как в конечном итоге именно умение своевременно вскрывать, умело начинать и завершать, регулировать и разрешать различные виды конфликтов является важнейшей функцией любого сотрудника и, прежде всего, руководителя-профессионала ОВД, а соответственно - главной образовательной целью учебного курса «Конфликтология».

1. Диагностика конфликта в ОВД как основа его разрешения.

В контексте диагностики конфликтов в ОВД, которая в идеале должна предшествовать конфликтным ситуациям и сопровождать любой конфликт, следует подчеркнуть, что современным и качественным диагностическим инструментарием бесспорно обязан оперировать каждый практический психолог ОВД. Социометрические и психодиагностические методики подробно изучаются в курсах «Социология» и «Психология в деятельности сотрудников ОВД», соответственно в данном разделе представляется необходимым лишь

обозначить комплекс методов и приемов выявления (диагностирования) конфликтов, применяемых в подразделениях ОВД (см. табл. 6.1).

Таблица 6.1.

Базовые диагностические методики

Наблюдение	Беседа	Опрос	Анализ документов
Анкетирование	Социометрические методы	Личностные тесты	Эксперимент
Обобщение независимых характеристик	Метод первичной ассоциации	Метод семантического дифференциала	Графико-аналитический метод

В арсенале милицейского психолога важно особо отметить комплекс социометрических методик, зарубежных личностных тестов и опросников, которые хорошо адаптированы российскими психологами, подтвердили высокую валидность и надежность в отечественной психодиагностике: *тесты ММРІ, Леонгарда, Айзенка, Ассингера, Тейлора, Розенцвейга; опросники К.Томаса и Басса-Дарки; биполярные опросники; методики незаконченных предложений* и др. Так, для выявления степени подверженности внутриличностному конфликту и индивидуальных стратегий его разрешения рекомендуется *методика выявления «психологических защит»*, разработанная Р.Плутчик (R.Plutchik) и адаптированная Л.Р.Гребенниковым (1995 г.), *Опросник посттравматических стрессовых расстройств (ПТСР) И.О. Котенева*, хорошо апробированный на контингенте сотрудников правоохранительных органов⁷³. Вместе с тем, большинство опытных руководителей ОВД с опытом службы в совершенстве овладевают мастерством психодиагностики, не прибегая к помощи практических психологов, выявляют причины конфликтов, цели и мотивы конфликтантов, включая т.н.конфликтных личностей посредством «классических методов» - *наблюдения, анализа документов (личных дел), обобщения независимых характеристик* и, конечно же, в рамках душевного разговора - *беседы*.

В качестве примера действенности диагностического инструментария, при экспериментальном исследовании динамики развития реальных конфликтов во внутреннем контуре и внешней сфере управления ОВД был применен *графико-аналитический метод* изучения конфликтов, посредством которого были выявлены различные типы межличностных конфликтов⁷⁴.

Исходная диспозиция применения метода: как показывает практика, поведение конфликтующих сторон соотносится с реальной ситуацией противоборства, а определенная очередность в смене фаз конфликта носит относительно-временной характер. Соответственно, обобщение картины протекания конфликтов не позволяет рассмотреть весь спектр вариантов динамики конфликтов в многообразных видах деятельности работников органов внутренних дел и сферах их общения.

Как правило, из обобщенной последовательности развития конфликта не видно следующих обстоятельств :

⁷³ См., например: Леви М.В., Свириденко Т.А. Использование опросника психологических защит для выявления риска стрессовых расстройств //Психопедагогика в правоохранительных органах. – Омск: Академия МВД РФ. №1 (13). 2000. С. 100-106.

⁷⁴ См.: Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С.169-180.

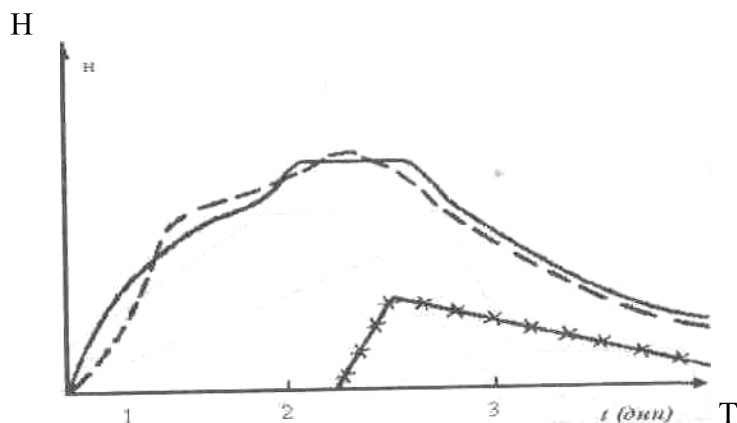
- как возрастает или снижается напряженность у каждого из участников конфликта и других лиц;
- какие конкретно временные изменения происходят в психических состояниях конфликтующих сторон и всегда ли они развиваются по гладкой кривой;
- какое количество критических уровней, «пиков напряженности» проходит конфликт, совпадают они у всех участников конфликта или нет;
- какие конкретно единицы напряженности поведенческого характера учитываются при построении графика по оси «Н» (т.е. напряженности во взаимоотношениях).

Критическая оценка общих представлений о динамике конфликта и специальные исследования позволили сделать *предположение*, что обобщенная последовательность этапов в динамике развития конфликта является лишь отправным пунктом анализа этих явлений и не отражает многих психологических нюансов, присущих реальным конфликтам, позициям их конкретных участников и третьих сторон, например, руководителям, коллективу ОВД или гражданам.

Соответственно, в целях экспериментального исследования развития реальных конфликтов во внутреннем контуре и во внешней сфере управления был разработан и применен графико-аналитический метод исследования конфликтов. Сущность его заключается в том, что наряду с анализом позиций каждого участника конфликта оценивается и уровень напряженности взаимоотношений. Для соизмеримости и согласованности в понимании уровней напряженности были предварительно разработаны эмпирические (условные) показатели напряженности в поведении конфликтующих сторон. Анализ ситуаций и графического изображения динамики конфликтов показал, что существует значительная вариативность в показателях напряженности по вертикали (по уровню) и по горизонтали (по времени). Отмечается также вариативность по показателю «синхронность-асинхронность» напряжения в отношениях у различных участников конфликта и на разных этапах его развития.

В качестве иллюстрации рассмотрим следующий конфликт и его графическую репрезентацию (см. *рис.6.1*).

Рис.6.1.



Графическое изображение конфликта:

Н - уровень напряженности в отношениях конфликтующих сторон;

Т - время протекания конфликта (дни);

— - начальник РОВД;

- - - начальник подразделения спецконвоя;

-x- - заместитель начальника УВД по кадрам.

Между начальником РОВД и начальником конвойного подразделения возникли разногласия по служебному вопросу - о выделении необходимого числа сотрудников для конвоирования группы задержанных... Неоднократные телефонные переговоры ничего не

дали. Конвоирование было проведено в нарушение инструкции о количественном составе конвоя, к счастью все обошлось... На следующее утро оба руководителя встретились в РОВД, и дело дошло до взаимных упреков и публичных оскорблений в присутствии подчиненных. В течение дня произошло еще несколько телефонных разговоров, доходящих до обоюдной брани... На третий день у заместителя начальника УВД по кадрам состоялся по данному факту нелицеприятный разговор, в завершение которого непосредственный руководитель – с намеком на возможные оргвыводы – потребовал от обоих, чтобы подобного взаимно нетактичного поведения впредь не допускалось. Участники конфликта приняли это, как должное, их взаимоотношения наладились...

Данный конфликт с точки зрения графико-аналитического подхода свидетельствует о том, что локальные максимумы напряженности у каждой из сторон конфликта незначительно отличаются друг от друга и всплеск напряженности у одного вызывает аналогичную реакцию у другого. С точки зрения динамики развития противоборства, изменение напряженности в отношениях в сторону ее понижений было осуществлено под воздействием третьей стороны вышестоящего руководителя. Подобные конфликты включают в себя обострение взаимоотношений и противоборство с относительно синхронным и непродолжительным развитием напряженности на всех этапах развертывания конфликтной ситуации. Из числа изученных конфликтов с помощью графико-аналитического метода эта наибольшая группа составила примерно - 30 % .

Таким образом, графико-аналитический метод изучения межличностного конфликта, в дополнение к диагностическим методикам в арсенале практического психолога ОВД, позволяет не только выявить тип конфликта, особенности его структуры и динамики, но также констатировать неоднозначность динамических характеристик у каждого из участников. Характерным является то, что на большинстве графиков напряженность в конкретных взаимоотношениях людей сохраняется в конце конфликта и не достигает нулевой отметки. Поэтому весьма вероятно, что следующие обострения взаимоотношений уже с другими лицами зачастую начинаются не с нуля. Напряженность имеет тенденцию к накоплению и требует, прежде всего от непосредственного руководителя - начальника службы или органа внутренних дел - специальных мер по управлению конфликтами и разрешению конфликтных ситуаций.

В завершение краткого методологического экскурса представляется необходимым обозначить, на стыке с философией и психологией, комплекс прикладных психодиагностических приемов изучения, осмысления и понимания сущности конкретного конфликта, развертывающегося на глазах у сотрудника милиции - «здесь и сейчас». Это, прежде всего, базовые мыслительные операции: *анализ; сравнение; конкретизация; обобщение; структурирование; ранжирование; иерархизация; аналогия; ассоциация; систематизация; индукция; прогнозирование; утрирование; моделирование; дедукция; синтез*. Причем автор рассматривает **«алгоритм осмысления конфликта»** именно в этой последовательности, что методологически обосновано постепенным развитием умозаключений при оценке конфликта. Начинаем с элементарного анализа, расчленив целостную картину на части, затем следует «цепочка мыслей» о том, чем отличается один конфликтант от другого и что у них общего, каковы детали и причины происходящего, «кто-есть-кто» и «кто-за-кем-стоит», а завершаем наиболее системными актами мышления - утрированием и моделированием, по принципу «что самое худшее может случиться», но главное – это синтез как окончательный вывод о профессионально значимом действии или бездействии.

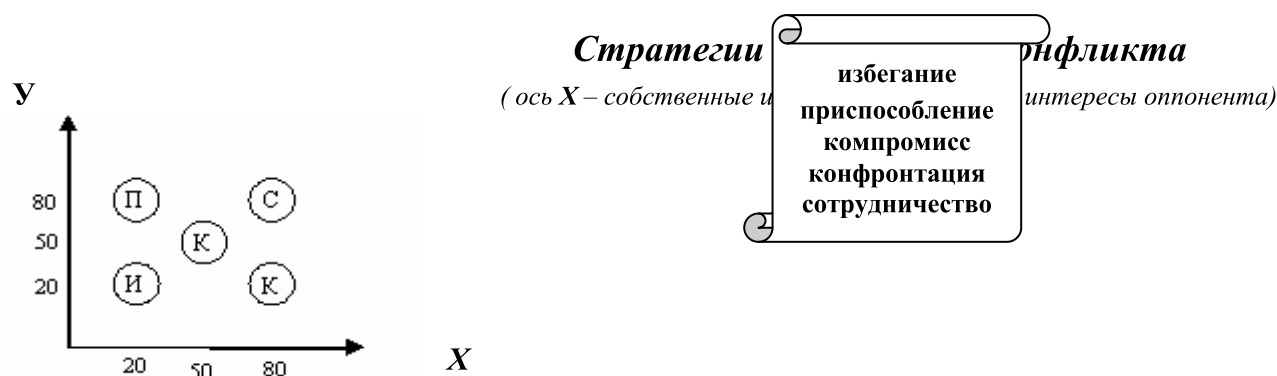
2. Технологии разрешения конфликтов в ОВД.

2.1. Стратегии и тактики завершения конфликта.

При размышлении «как действовать в конфликте» в порядке вводного тезиса необходимо подчеркнуть, что согласно базовой концепции Томаса-Киллмена практически все конфликтоло-

ги выделяют пять универсальных способов или стратегий завершения конфликта: **уклонение** (избегание); **приспособление** (уступка); **компромисс**; **конфронтация** (соперничество); **сотрудничество**⁷⁵ (см.: рис. 6.2).

Рис.6.2.



Избегание (*уход*) – уклонение от контакта происходит либо ввиду отсутствия значимости объекта конфликта, либо – при явной агрессии - это единственный способ сохранить минимально возможные интересы, а зачастую здоровье и жизнь. Как стратегия поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо, приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам, в первую очередь отмечается стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой способ поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочной, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей неконфликтным путем;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

⁷⁵ См., например.: Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. - М., 2000. С. 130-142.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление (уступка) — при неизбежности столкновения означает принесение в жертву львиной доли собственных интересов и получение лишь минимального результата - ввиду силы или явного преимущества оппонента; как стиль взаимного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль в большей мере учитывает интересы оппонентов и не исключает совместных действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствуя себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий - вышестоящий, подчиненный - начальник и т.п.

В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Компромисс как принесение в жертву небольшой части собственных интересов с условием удовлетворения других, более значимых личных интересов – ввиду примерного равенства сторон. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих потребностей. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Этот стиль предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К нему обращаются в ситуациях, когда:

- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов; «равные» по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать лишних потерь;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Итак, *способность к компромиссу* — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. В любой конкретной служебной ситуации каждому сотруднику, руководителю ОВД нужно прочувствовать, а лучше продумать и просчитать, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с конфронтацией или сотрудничеством.

Конфронтация — как стремление добиться максимального удовлетворения собственных интересов в ущерб другому – ввиду его слабости; по своей направленности ориентирована на то, чтобы действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных потребностей, не взирая на другие стороны, непосредственно участвующих в конфликте. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповаает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, беспримысленную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предполагаемый им вариант решения проблемы в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения, в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается превосходства своего мнения; собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно формулировать свои идеи, подавать их в эффектной изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной», культурной форме оно не происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Поэтому данный стиль мало пригоден в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в подразделении ОВД, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, когда оппоненты приходят к обоюдному выгодному решению, максимально или полностью удовлетворяющему интересы каждого. Данная стратегия нацелена на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов, но сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения, как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

— конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

— каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

— стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, и доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по своему тернист. Он требует времени, терпения, мудрости, дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

Таким образом, юридические конфликтологи подвергают анализу пять основных стратегий завершения конфликта, в то же время сотрудники правоохранительных органов реализуют в своей служебной деятельности соответствующие **стили поведения в конфликте** (и стили ведения переговоров⁷⁶).

1. *Жесткий стиль*. Соответствует стратегии *соперничества*. Разрешая конфликт посредством переговоров в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш—проигрыш» (т. е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров — в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш—проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

2. *Мягкий стиль*. Соответствует стратегии *приспособления*. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш—выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш—выигрыш».

3. *Торговый стиль*. Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: «выигрыш—проигрыш», если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; «проигрыш—выигрыш», если это сумеет сделать он; «выигрыш—выигрыш», если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, «проигрыш—проигрыш», если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

4. *Сотруднический стиль*. Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, — «выигрыш—выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и

⁷⁶ См.: Конфликтология / Под ред. А.С Кармина.- СПб.: Изд. «Лань»,1999.

необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Как отмечено выше, схема Томаса-Киллмена предусматривает еще одну стратегию поведения в конфликте — избегание. Однако нет смысла рассматривать соответствующий этой стратегии стиль поведения, так как человек, придерживающийся такой стратегии, как правило, просто уклоняется от втягивания в конфликт и от переговоров по его разрешению, что в деятельности ОВД встречается крайне редко.

По ситуации - в русле выбранной стратегии и стиля поведения необходимо знать и «задействовать» соответствующие **тактические приемы разрешения конфликтов**:

В рамках *жесткого* стиля поведения применимы:

а) **ультимативная тактика** (приемы: «*ультиматум*» – противнику дается однозначное требование для выполнения в конкретный срок; «*выбор из двух зол*» - предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него, но удовлетворяющих вас вариантов решения проблемы, «*затвор*» - по принципу «патрон в патроннике», «механизм запущен и остановить уже нельзя»);

б) **тактика выжимания уступок** как позиционное и психологическое давление, приемы: «*рассчитанная задержка*» - когда временной фактор для противника чрезвычайно важен, а для вас не значим; «*уловка последнего требования*» – по принципу «вопрос в общем-то решен, но есть маленькая проблемка»; «*визирование*» – аналогично «вопрос в принципе решен, но требуется небольшое согласование»; «*закрытая дверь*» - когда проблема якобы вами решается, только нужного человека (а иногда и вас) все время нет на месте.

В профессиональном аспекте для любого сотрудника ОВД нужно обязательно усвоить **приемы противодействия жесткому стилю**, в ряду которых - «*держать удар*», «*информационная ловушка*», «*лакомый кусок*», «*срыв сценария*», а также наиболее действенный во многих служебных конфликтах и житейских передрагах прием - «*психологическое айкидо*», когда предварительное знание сильных качеств, лично значимых интересов или «маленьких слабостей» противника - умело применяются против него самого. Например, в контакте (при конфликте) с начальником-формалистом непременно надо начинать с нормативно-правовых требований - приказов, уставов, инструкций, с «птицей-страусом» - обязательно подчеркнуть возможную персональную ответственность, к альтруисту – обратиться за сочувствием, а к «всезнайке» - за советом. Характерно, что зная «воровские заповеди» (в частности, «деньги – грязь»), при умелом допросе легко «развести» криминального авторитета на денежную компенсацию физического вреда потерпевшему или его лечение.

В русле стратегии приспособления – посредством отработки **мягкого стиля** разрешения конфликта рекомендуются самокритика вплоть до самоуничтожения, приемы «*поглощения стрел*» (не требует объяснения), «*техника мягкого критического замечания*» (начать с похвалы оппонента, затем объяснить ошибки и, наконец, подсказать нужный вам выход); «*мягкое улаживание инцидента*» – как алгоритм следующих действий-шагов: а) описание объективных трудностей, б) выражение признательности, в) предложение не самого худшего (для себя) варианта, г) обещание вознаграждения.

При достижении компромисса - в **торговом стиле** поведения и переговоров применяется т.н. позиционный торг, включающий такие приемы, как «*разведка*», «*сокрытие и открытие информации*», «*блеф*», «*выявление точки отказа (оппонента)*», «*игра промежуточными предложениями*», «*шаг назад – два шага вперед*», «*имитация мягкого стиля*», «*мелкая лесть*», «*запутывание и дезориентация (оппонента)*», «*логическая дуэль*» и др. В конфликте с т.н. трудной личностью «торгаша» наиболее эффективны приемы: «*Да. – Но*» (когда в конце длительного торга вроде бы принимается вариант уже достаточно утомленного оппонента, но «неожиданно» вскрывается брак или «слабое звено» в его позиции, а соответственно - следует переход к более выгодному для вас варианту), а также - «*уступка*» и «*пропускной режим*», - когда, наоборот, следует предложение оппоненту сделать первый небольшой шаг в качестве условия для начала ответного взаимодействия.

В развитие вышесказанного необходимо позаимствовать опыт американских коллег-полицейских – по тактике компромиссного разрешения профессионально-конфликтного противостояния с разгневанным оппонентом⁷⁷.

1. *Демонстрируйте сочувствие.* Даже если человек не прав, для него это реальные чувства и их следует учитывать, а не игнорировать.

2. *Упрощайте свою речь.* Задавайте только самые необходимые вопросы, а лучше внимательно слушайте, стараясь определить, что лежит в основе конфликта.

3. *Не подходите слишком близко к лицу,* находящемуся в состоянии агрессии. Безопасным, так как обеспечивает полицейскому возможность активных действий, считается расстояние от 3 до 6 футов - от 90 до 180 см.

4. *Следите за позой.* Необходимо стоять, отвернувшись на 45 градусов, чтобы огнестрельное оружие было вне досягаемости противника. Это должна быть расслабленная поза, обеспечивающая устойчивое равновесие и мобильность для отражения возможной атаки.

5. *Дайте возможность излить душу.* Если конфликтуют двое – дайте выговориться каждому по отдельности.

6. *Установите разумные ограничения.* Если вы не собираетесь арестовывать нарушителя – позвольте ему выговориться, помогите ему сохранить чувство собственного достоинства, подчеркнув однако, что брань и оскорбления недопустимы.

7. *Сохраняйте спокойствие.* Полицейские в первую очередь люди и естественно могут чувствовать гнев и раздражение. Однако они – сотрудники полиции, выполняющие служебный долг, поэтому обязаны игнорировать оскорбления (?) и оставаться рациональными, действовать профессионально, по возможности использовать разумные навыки общения и ненасильственные способы разрешения проблем.

8. *Не дотрагивайтесь до разъяренного человека,* естественно, если тот не собирается сбежать или нанести кому-нибудь увечья. Разгневанные люди не хотят, чтобы их касались чужие. Это относится и к сочувственному похлопыванию, которое может быть неправильно истолковано.

9. *Игнорируйте нападки на власть.* Нападки на власть или политику полицейского департамента – одна из форм уклоняющегося поведения в стремлении отвлечь внимание от реальной проблемы.

10. *Держите под контролем невербальные средства,* интонации речи и язык телодвижений. Особо следите за стойкой, кулаками и глазами противника.

В целом, характерна для сотрудников правоохранительных органов США следующая закономерность: «Если у полицейского вид расслабленного человека, держащего под контролем ситуацию, ее стабильность возрастает».

О чем свидетельствует отечественная и зарубежная практика, наиболее эффективным в деятельности правоохранительных органов является **сотруднический стиль разрешения служебных конфликтов** посредством ведения переговоров, на котором стоит остановиться подробнее.

МЕТОД ПРИНЦИПАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.

Сотрудничать — значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удастся провести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают *совместно работать над общим делом* — решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, — задача непростая. Она облегчается, если строить переговоры в духе сотрудничества стремятся обе

⁷⁷ Джонсон Р. Десять основных принципов обуздания гнева. С 25-29. // "Law and Order", США. № 5, 1997. См.: Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. МВД России ГИЦ. №5. М. – 1998. 25-30.

стороны, и значительно затрудняется, когда этого желает лишь одна сторона, а другая противится. Тем не менее, как в первом, так и во втором случае сторона, избравшая сотруди́ческий стиль переговоров, может, в принципе, склонить к этому стилю и другую сторону.

Существует специальная методика, помогающая достичь этого, — *метод принципиальных переговоров*, разработанный группой ученых Гарвардского университета под руководством Р.Фишера и У.Юри. Метод принципиальных переговоров, по словам его разработчиков, «состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью»⁷⁸.

В методе принципиальных переговоров центральное место занимают четыре понятия: *люди, интересы, варианты, критерии*. Этими понятиями определяются базовые элементы переговорного процесса, обращение к которым должно осуществляться в соответствии с определенными рекомендациями. Метод сводится к четырем основным правилам, каждое из которых относится к одному из этих базовых элементов.

1. *Люди*: Отделите человека от проблемы — обсуждайте проблемы, а не друг друга.

2. *Интересы*: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

3. *Варианты*: Изобретайте взаимовыгодные варианты.

4. *Критерии*: Настаивайте на использовании объективных критериев.

Первое правило: ОТДЕЛИТЕ ЧЕЛОВЕКА ОТ ПРОБЛЕМЫ

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров — живые люди. Они отстаивают свои подходы к обсуждаемым проблемам, эмоционально реагируют на слова собеседников, переживают свои удачи и неудачи, расстраиваются, обижаются, негодуют, возмущаются... Таким образом, в процесс решения проблем вплетается «человеческий фактор». В переговорах не только решаются проблемы — в них устанавливаются контакты между конфликтующими сторонами, происходит личностное взаимодействие между ними. Этот «человеческий фактор» может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

В условиях конфликта возникает тенденция переносить недовольство позицией оппонента на личность самого этого оппонента. Создается иллюзия «плохого человека». Вследствие этого в ходе переговоров часто «переходят на личности» и вместо того, чтобы обсуждать проблемы, начинают обсуждать личные качества друг друга: обмениваются колкостями, бросают друг другу упреки, обвинения, оскорбления и угрозы. В результате проблемы, ради решения которых устраивались переговоры, остаются в стороне, а переговоры превращаются в перебранку.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Обвинять других — самое легкое дело, особенно тогда, когда действительно есть за что. Однако даже обоснованные обвинения обычно малопродуктивны. Они заставляют вашего оппонента занять оборонительную позицию и защищаться тем крепче, чем сильнее ваше нападение. Возлагая вину на оппонента, вы прочно увязываете его с проблемой, которую надо решить, и это затрудняет ее

⁷⁸ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - СПб., 1992.С.7.

решение. В такой обстановке любое ваше замечание по существу проблемы может восприниматься другой стороной как личный выпад. «У Вас в кабинете вечно беспорядок», — говорит начальник отделения своему подчиненному. А тот немедленно вспыхивает: «Да, у меня - деловой беспорядок. Но зато я не курю в кабинете, в нарушение приказа по РОВД о пожарной безопасности» (упрек начальнику - заядлому курильщику).

Метод принципиальных переговоров требует отделять разговор о проблемах от разговора о людях. Если ваш оппонент этого не делает, следует не вдаваться с ним в полемику о его личных качествах, а вернуть дискуссию к существу дела.

Например, опытный сотрудник - ветеран службы приходит к начальнику РОВД: «Иван Иванович, назревает конфликт: ребята хотят отдохнуть с семьями хотя бы раз в неделю - по графику и в выходной день». «Да знаю я тебя, Петр Петрович! Ты же и есть главный смутьян, это ты их подбиваешь бузить. А сам ведь хорошо знаешь, что я-то днями-ночами работаю», — отвечает начальник. Далее возможны различные варианты дальнейшего развития конфликтных отношений и переговоров между ними. Например: «Да если хотите знать, Иван Иванович, главный виновник бузы у нас — это всегда Вы сами! Это разве Вы о людях заботитесь, когда каждую субботу-воскресенье на даче прохлаждаетесь?» — «Да не твое дело судить, как я работаю!» — «А ты думаешь, твои махинации никому неизвестны? Я ведь и в прокуратуру позвонить могу!» ... Ясно, что при таком ходе дискуссии конфликт не только не разрешится, но и будет еще больше разгораться. Согласно методу принципиальных переговоров следует избрать иной вариант, который выглядит примерно так: «Иван Иванович, давайте не будем сейчас говорить обо мне. У нас с Вами сейчас есть одна общая задача: есть ли возможность снять недовольство сотрудников и улучшить их работу? Я беседовал с Вашим «замом», и у меня есть некоторые расчеты...»

Конечно, вас могут раздражать какие-то черты характера оппонента. Но как бы вы ни желали изменить его характер, это вам едва ли удастся сделать. Ваша критика его личных качеств и попытки заняться его перевоспитанием, скорее всего, приведут лишь к обострению отношений. К счастью, чтобы разрешать конфликтные вопросы, совсем не обязательно изменять личность оппонента. Более того, лучше постараться понять его переживания и образ мыслей. Быть может, надо помочь ему избавиться от каких-то предубеждений и напрасных опасений. А может, целесообразно дать ему возможность эмоциональной разрядки: пусть «выпустит пар», освободится от напряжения. Или, возможно, следует как-то откорректировать ваши собственные эмоциональные реакции на его поведение в переговорах. В любом случае вместо того, чтобы заниматься критикой и обвинениями, лучше предложить оппоненту совместно с вами разобраться с проблемой.

Хуже всего, когда налицо личная взаимная неприязнь конфликтантов, как это случается в межличностных конфликтах. Здесь вступить на путь сотрудничества мешает то, что отделить обсуждение проблемы от обсуждения людей очень трудно. Но и в этом случае возможно, по крайней мере, вести разговор не о претензиях к характеру друг друга, а о правилах поведения, которых обе стороны будут придерживаться в отношении друг друга.

Второе правило: СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ

Чтобы понять смысл этого правила, надо еще раз напомнить (из курса психологии), чем отличаются интересы от позиций. *Позиции* — это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. *Интересы* — это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, о чем вы приняли решение. Интерес же есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Позиции более или менее отчетливо и открыто формулируются конфликтующими сторонами, тогда как каждая из них даже свои собственные интересы далеко не всегда ясно осознает, не говоря уже об интересах другой стороны. В ходе конфликта обычно весь сыр-бор разгорается вокруг позиций, а интересы являются подлинными движущими силами, действующими молчаливо и незаметно на фоне шума и гама по поводу различных позиций.

Как правило, согласовать интересы конфликтующих сторон удается лучше, чем согласовать их позиции. *Во-первых*, потому, что обычно существует несколько разных позиций, выражающих один и тот же интерес. Стремясь к удовлетворению какого-то своего интереса, человек занимает одну из них. Отстаивая ее, он перестает искать другие возможные позиции, с которых этот интерес тоже может быть удовлетворен (как это делали в приведенном примере читатели до вмешательства библиотекаря). *Во-вторых*, у человека интересов гораздо больше, чем те, которые выражаются в занятой им позиции. Противоположность позиций вовсе не означает, что все интересы конфликтантов противоположны (хотя в пылу борьбы им вполне может это показаться). Некоторые их интересы могут находиться в противоречии, но наряду с ними всегда есть и общие, и просто различные по форме интересы. Например, когда покупатель и продавец вступают в позиционный торг, у них есть противоположные интересы — купить подешевле и продать подороже, но кроме того, существует и общий интерес — *оба участника заинтересованы в заключении сделки*, хотя покупателя интересуют товар, а продавца — деньги. Аналогично, сотрудник милиции и правонарушитель — *оба заинтересованы в оптимальном разрешении проблемы*. И именно наличие общего интереса позволяет им в итоге найти общий язык.

Разглядеть за позициями интересы — значит проложить дорогу к соглашению. Как это сделать? Задайте себе вопрос, почему он занял данную позицию. Поставьте себя на место одного (другого) оппонента и задайтесь этим же вопросом относительно его позиции. Можно и прямо спросить его об этом. Помните, что у него, как и у вас, есть множество интересов. Объясните ему свои и скажите, как вы понимаете его интересы. А после этого вместе с ним решайте задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления «мы против друг друга», а из мысли «мы вместе против проблемы».

Третье правило: ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ

Это правило существенно отличает принципиальные переговоры от позиционного торга. При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку — точку согласия. В отличие от этого, правило принципиальных переговоров ориентирует участников действовать противоположным образом — *расширять поля поиска* возможных способов разрешения конфликта. Если в позиционном торге ищется единственное решение, с которым согласятся обе стороны, то в принципиальных переговорах предполагается, что надо изобретать разнообразные варианты решения, чтобы затем из них совместно выбрать какой-то один, который обе стороны сочтут наиболее подходящим.

Нередко люди опасаются предлагать оппоненту в процессе переговоров какие-то недостаточно продуманные или кажущиеся не слишком для них выгодными варианты, боясь, что это ослабит их позиции: ведь оппонент может с ходу ухватиться за то, что предложено, и добиться преимущества. Чтобы избежать такой западни, следует отделять изобретение и предложение вариантов от принятия окончательного решения. Надо дать понять оппоненту, что вы просто хотите вместе с ним обсудить разные возможности решения проблемы, прежде чем остановиться на одном из них, и что ему не нужно воспринимать любой изобретаемый вами вариант решения как максимум того, что вы хотите, и как ваше обязательство выполнить его. Предлагая оппоненту целый веер разнообразных вариантов, вы можете выяснить его предпочтения и учесть его интересы.

В изобретении разнообразных вариантов и нахождении наилучшего из них может быть полезна помощь третьей стороны — посредника (медиатора). Одной из эффективных процедур, с помощью которой медиатор содействует достижению обоюдовыгодного разрешения конфликта, является *метод «одного текста»*. Он заключается в том, что посредник, исходя из интересов конфликтующих сторон, составляет проект соглашения, а затем обсуждает его с каждой из сторон и вносит в него предлагаемые ими поправки. В результате создается новый вариант проекта, который затем опять уточняется с учетом пожеланий обе-

их сторон. Это может повторяться несколько раз, пока, наконец, не появится вариант, устраивающий обе стороны.

Четвертое правило: *ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ*

Как выбрать из различных вариантов решения спорного вопроса наилучший? Ведь даже тогда, когда найден, как вам кажется, вариант, удовлетворяющий интересы оппонента, тот может отказываться от него, утверждая, что он плох, и продолжая упрямо настаивать на своей позиции. Чтобы выйти из такого положения, необходимо иметь объективные критерии оценки предлагаемых решений. Эти критерии должны признаваться обеими конфликтующими сторонами. Если обе они оценивают решения по одним и тем же критериям, то создается возможность придти к одинаковому мнению о том, какое решение считать наилучшим.

Надо договариваться о критериях, на основании которых будет выбираться оптимальное решение. Эти критерии не должны зависеть от желаний одной из конфликтующих сторон, они должны быть *объективными, законными, справедливыми и практичными*.

Установка на использование объективных критериев для оценки принимаемых в переговорах решений не означает, что надо настаивать на принятии именно того критерия, который выдвинули вы. Могут существовать и другие достаточно приемлемые варианты. Ведя переговоры, можно по предложениям, которые делает оппонент, установить используемые им критерии. И нередко они оказываются пригодными для того, чтобы с их помощью показать преимущество ваших предложений. Вместе с тем, не следует поддаваться давлению оппонента, если он отказывается принять какие-либо объективные принципы, на которых должно основываться соглашение, и без всяких аргументов настаивает на своей позиции. И если оппонент застыл на своей позиции и, не выдвигая убедительных оснований, проявляет бессмысленное упрямство в ее отстаивании, то вести с ним переговоры в стиле сотрудничества бессмысленно, рекомендуется переходить к стратегии и тактике компромисса – в торговом стиле. Соответственно – базовым условием эффективности сотрудничества на основе метода принципиальных переговоров является согласие обеих сторон руководствоваться здравым смыслом и прислушиваться к разумным доводам.

ПРАВИЛА СЛУЖЕБНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.

Как отмечено в общетеоретическом разделе, наиболее эффективной формой разрешения конфликта является управление конфликтом с участием *третьей стороны* — посредника, как правило, при помощи наиболее действенного метода - переговоров. Современные подходы к урегулированию конфликтов посредниками-медиаторами основаны на тщательно разработанной и достаточно эффективной технологии. Но медиация требует специальной профессиональной подготовки, и в наших условиях пока еще к ней прибегают редко. Люди же сталкиваются с конфликтами постоянно, и умение регулировать их без участия медиаторов пригодится каждому. Поэтому всем сотрудникам органов внутренних дел полезно освоить правила и приемы переговоров, которые могут способствовать разрешению конфликтов.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями достичь отвечающего интересам обеих сторон соглашения и получить результаты, которые устроили бы всех участников переговоров. Следует помнить правило: *«Я достигну успехов в решении своей проблемы, если не разрешу и проблему оппонента»*. Зачастую удается достичь договоренности только после всестороннего обсуждения проблемы; в ходе переговоров обнаруживаются разные интересы, и участники переговоров соотносят их со своими собственными потребностями.

При подготовке к сложным переговорам необходимо выяснить следующее:

- прежде всего, в чем состоит *идеальное решение* поставленной проблемы;
- от каких аспектов идеального решения проблемы можно отказаться;
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам;

- какие аргументы необходимы, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера обусловленное несовпадением интересов:

а) *готовность к переговорам*:

- готовность пойти на риск и трезвая оценка факторов риска,
- радость принятия решения на основе анализа реального положения вещей;

б) *отсутствие интереса к переговорам*:

- сдержанность, скептическое отношение по принципу «Поживем - увидим»,
- некомпетентность: отсутствие понимания проблемы, дефицит фактического материала, чисто субъективные суждения;
- пассивная позиция: отсутствие стремления к диалогу, стандартные возражения;
- безыдейность: нецелесообразный, рутинный подход: поверхностное рассмотрение проблемы, узковедомственный однобокий взгляд на проблему;
- голословность утверждений: недоказанные мнения, эмоциональная реакция, противоречивость во взглядах и утверждениях;
- отсутствие гибкости: упорство в своем мнении, пассивность мышления, нежелание следить за мыслями партнера;
- односторонний подход: игнорирование взаимосвязей без прогноза возможных последствий; отстаивание эгоистических интересов;
- отступление от темы: окольные пути, перепрыгивание с темы на тему, поток слов, тактика проволочек,
- нежелание рисковать: преувеличение значения факторов риск,
- нежелание идти навстречу партнеру: игнорирование контраргументов, отстаивание своей позиции - «упрямый как осел»...

Очень часто при переговорах недооценивается фактор готовности участников оппонентов пойти навстречу друг другу. В этой связи следует более подробно остановиться на социально-психологических особенностях взаимоотношений оппонентов.

Для того чтобы охарактеризовать эти особенности, укажем на типичные действия, ведущие к *обострению конфликтных отношений*. «Драматическими» приемами обострения ситуации, в первую очередь, со стороны руководителя ОВД являются:

- Неоправданное занятие начальственной позиции, отдача беспрекословных распоряжений: «Не пререкайтесь, а выполняйте...»;
- Угрозы: «Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...»;
- Преуменьшение вклада оппонента: «А Вам необходимо было...»;
- Навязывание своей точки зрения, давление: «Я же Вам постоянно говорю»;
- Нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: «Нет, Вы не правы»;
- Подчеркивание своей роли и разницы положений: «Вам это не дано, с Вашей маленькой колокольни кажется...»;
- Высказывание подозрений: «А мне кажется, что Вы сделали это...».

Нарушают отношения и осложняют ситуацию также упреки, колкие замечания, оскорбления, перебивание, настаивание на собственной правоте, выдвижение ультиматума и т.п. Переговоры, в которых не учитываются различные объективные и психологические аспекты, имеют меньше шансов на успех. Основными недостатками при ведении переговоров можно назвать следующие⁷⁹.

«Холодный запуск». Участник вступает в переговоры, предварительно не обдумав их необходимость и цель или не учитывая сложности ведения и возможные последствия переговоров. В данном случае за ним будет только «ответный ход», т.е. не от него будет исходить инициатива.

⁷⁹ См.: Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995.

«Отсутствие программы». У участника нет ясного плана действий в пределах максимальных и минимальных предъявляемых требований. Переговоры легче вести, если имеешь различные варианты действий.

«Главное, чтобы это меня устраивало». Партнер настолько узурпирует ведение переговоров только в своих интересах, что другие участники не видят для себя никаких преимуществ. Это блокирует собеседника, отбивает у него охоту вести переговоры вообще.

«Пускать все на самотек». У участника нет четко сформулированных собственных конкретных предложений и аргументов, детальных требований и критериев оценки предмета переговоров, позиций и ожидаемой реакции оппонентов. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из участников переговоров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению цели. Партнер разучился слушать или никогда не умел этого. В этом случае участник переговоров в ответ на высказывания партнера ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально, несдержанно: не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию: не приводит новые факты и аргументы, а излагает известные, мешающие решению проблемы, позиции: не руководствуется общими интересами, не подчеркивает общую ответственность за дело.

Как отмечено во вводной лекции, наиболее актуальна сегодня проблема переговоров с преступниками, которая должна быть рассмотрена в широком контексте состояния общества, поскольку переговоры, в каждом конкретном случае, являются составной частью и конечным звеном тех усилий, которые предпринимает государство в целях обеспечения прав и интересов личности, укрепления законности и правопорядка, общественной безопасности, предупреждения социальных отклонений и причин, их порождающих. Переговоры, как средство разрешения конфликта в деятельности органов внутренних дел, основанные на научно-теоретических разработках и практических рекомендациях конфликтологов, «позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения расходятся», как подчеркивал ведущий отечественный специалист в данной области теории и практики В.П. Илларионов⁸⁰.

Методически выверено, например, при общении с правонарушителем низкого интеллектуального уровня или в состоянии алкогольной интоксикации говорить медленно, использовать повторы и простые словесные конструкции, стараться быть кратким, избегать абстракций, рассуждать от простого к сложному, индуктивно - от конкретных наглядных примеров к обобщениям и выводам. Предлагать понятные альтернативы: «Вы можете бросить оружие или вам придется провести оставшуюся жизнь в заключении». Нужно создать иллюзию выбора: «Вы выйдете сейчас или после того, как ... ?», использовать риторические вопросы, типа «Вы ведь не хотите, чтобы все вышло из-под контроля?» и т.п. В качестве дополнения к рассмотренным выше технологиям и психотехникам можно рекомендовать и вариационный метод ведения переговоров, суть которого - многовариантный поиск решения. Если поиск взаимоприемлемого решения заходит в тупик, необходимо рассмотреть проблему еще и еще раз со второй, третьей, четвертой стороны... Необходимо помнить, что в состоянии аффекта личное восприятие не всегда основано на логике. Например, в Восточном Теннесси (США) два грабителя банка, забаррикадировались в жилом фургоне, после непродолжительных переговоров они сдались – в обмен на две банки пива. Хотя и получили затем длительный срок заключения, однако они рассматривали подобный результат как победу – ведь они заставили сотрудников ФБР угостить их пивом и, таким образом, сохранили чувство собственного достоинства⁸¹.

В контексте конкретных средств, форм и методов ведения переговоров с преступниками представляется обоснованным отослать курсантов и слушателей к авторитетному вышеуказанному первоисточнику, а также обратить внимание на «алгоритм переговоров», разработанный автором данно-

⁸⁰ Илларионов В.П. Переговоры с преступниками. Вып. 3,4. — М. 1993.

⁸¹ Действия сотрудников правоохранительных органов в критических ситуациях//Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №10. – М:ГИЦ МВД РФ, 2001. С.5.

го курса⁸². Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров являются тщательная подготовка, концентрация на предмете, ориентированное на решение проблемы мышление, стремление выработать общую позицию, реализм и гибкость, учет личностных качеств оппонента.

2.2. Технологии управления конфликтом.

Управление конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Важно уяснить закономерности управления конфликтами⁸³.

Во-первых, на первый план выдвигается задача управления людьми.

Во-вторых, существенное значение и учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.). Здесь существует известная вероятность непредсказуемости.

В-третьих, управление конфликтом - это чаще всего управление разными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притязаний. Среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны.

В-четвертых, управление конфликтами есть управление на базе интересов. Только правильно понятый интерес участников конфликтного противоборства открывает возможность успешного разрешения этого противоборства, неременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

В-пятых, возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды.

В-шестых, надо всегда стараться искать и находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов.

Традиционно в отечественной конфликтологии выделяют следующие принципиальные возможности как формы управления конфликтами⁸⁴:

1. Предотвращение или профилактика.
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями на стадии их возникновения.
3. Использование результатов отдельных актов конфликтной борьбы, а также конструктивных и деструктивных результатов разрешения конфликта.
4. Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий.

В прикладном аспекте управление конфликтом включает в себя следующие виды деятельности:

- а) прогнозирование конфликта;
- б) оценка его функциональной направленности;
- в) предупреждение конфликта;
- г) стимулирование конфликта;
- д) регулирование конфликта;
- е) разрешение конфликта.

Примечательно, что на стыке стимулирования, управления и разрешения видный юридический психолог И.Б. Пономарев рассматривал деятельность по *конструированию* позитивного конфликта, прежде всего, во внутреннем контуре управления ОВД.

⁸² Андрюшин Г.Д. Психологическая подготовка сотрудников ОВД: Лекция. - Орел, 1999. С.20-21.

⁸³ Бабосов Е.М. Конфликтология. - Минск, 2000. С. 282-283.

⁸⁴ Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. - СПб.: Изд. «Лань», 1999. С.140.

Важным элементом управления конфликтами в правоохранительной деятельности, в целом, и для каждого сотрудника ОВД, в частности, является **прогнозирование**, когда на основе полученной информации о вероятных причинах зреющего конфликта предпринимаются активные действия по активизации или нейтрализации всего комплекса детерминирующих его факторов. Общеизвестно, самый лучший способ управлять конфликтом — это своевременно его предвидеть. Прогнозирование конфликтов - *конструктивных*, мобилизующих на выполнение служебных задач, как и *деструктивных*, дезорганизующих коллектив сотрудников органов внутренних дел и отрицательно сказывающихся на эффективности их служебной деятельности, определяется различными факторами⁸⁵:

- комплекс объективных и субъективных причин конфликтов;
- психологические качества потенциальных участников служебных конфликтов, в т.ч. руководителей и т.н. конфликтных личностей;
- социально-психологический климат и стиль управления в подразделении...

Прогнозирование конфликтов, таящих в себе негативные последствия для коллектива органов внутренних дел, зависит от многих качественных и количественных характеристик. В развитие вышеназванных факторов к их числу можно отнести: *состояние оперативной обстановки; материально-техническое оснащение; профессиональную подготовку; уровень организаторской работы; степень зрелости коллектива и социально-психологической атмосферы в нем; индивидуальные особенности руководителя и подчиненного; продолжительность работы руководителя в данном коллективе.*

Основные направления прогнозирования конфликтов, дезорганизующих коллектив и отрицательно сказывающихся на результатах служебной деятельности, определяются одновременным и параллельным решением вопросов охраны общественного порядка и борьбы с преступностью в данном регионе и задачами, стоящими перед руководителями органов внутренних дел по формированию правильных взаимоотношений в коллективе сотрудников. Так, в недостаточно сплоченных коллективах руководителям приходится уделять больше внимания прогнозированию дезорганизующих конфликтов, возникающей на субъективно-психологической, межличностной почве, а не на основе объективно высокой требовательности и совершенствования служебной деятельности. Это происходит из-за того, что в коллективе с плохим морально-психологическим климатом задачи совместной деятельности нередко отходят на задний план, работники даже внутри одного подразделения или службы недостаточно ориентированы друг в друге, проблема совместимости еще далека от своего разрешения, стабильный состав, профессиональное ядро коллектива еще не сложилось. На основе подобного прогноза последующая профилактика возможных межличностных и групповых конфликтов связана со стабилизацией коллектива, принятием мер к укреплению кадров офицерского и рядового состава.

Предупреждение (профилактика) конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Профилактика конфликтов основана, в первую очередь, на предвосхищении и блокировании источников конфликтов. Обычно уже на этапе прогнозирования и в предконфликтной ситуации люди в состоянии понять, что появились проблемы, которые могут вызвать осложнение их взаимоотношений. Во многих случаях эти проблемы возможно решить, не ожидая, чтобы дело дошло до конфликта. Как отмечено выше, по мнению отечественных юридических психологов И.Д. Мариновской, В.Л. Цветкова *девять из десяти* зарождающихся конфликтов возможно разрешить (снять) на данной стадии.

Юридические психологи называют *основные меры профилактики* социально-негативных конфликтов в деятельности ОВД:

⁸⁵ См.: Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.С.180-191.

- высокая организация служебной деятельности в подразделениях (формальное закрепление и распределение должностных обязанностей в коллективе сотрудников органов внутренних дел);

- правовая защита сотрудников. За требованиями к подчиненным знать и выполнять свои служебные обязанности некоторые руководители забывают, что у сотрудников существуют и права, оговоренные в нормативных документах. Нарушения прав сотрудников милиции влекут за собой снижение эффективности профессиональной деятельности коллектива, недоверие в отношении руководства подразделения, создание конфликтной атмосферы. Показателен следующий *негативный пример*. В подразделении появляется сотрудник, который, будучи неудовлетворенным условиями прохождения службы, желает перевестись в другое подразделение, что соответствующим образом оговорено в «Положении о прохождении службы в органах внутренних дел». По известным причинам руководство подразделения вместо того, чтобы удовлетворить законное желание сотрудника, начинает чинить различного рода препятствия процессу перевода (задерживает отсылку личного дела, выносит взыскание и т.д.). В результате сотрудник провоцируется на вступление в противоборство с руководством;

- демократизация отношений в коллективе. Одним из основных показателей здоровой социально-психологической обстановки в коллективе сотрудников органов внутренних дел является отсутствие напряженности, боязни обсудить насущные проблемы с начальником и другими сотрудниками подразделения. Активное участие в организации профессиональной деятельности в коллективе, возможность высказать свою точку зрения и получить обоснованный ответ от руководителя подразделения вырабатывают у сотрудника ощущение собственной значимости и состояние эмоциональной удовлетворенности от контактов с сослуживцами, что в конечном счете ведет к профилактике конфликтов;

- справедливая оценка результатов профессиональной деятельности позволяет исключить возможность конфликта между сотрудниками различных подразделений, как правило, возникающего из-за несправедливого распределения премиального фонда, необъективной оценки результата работы сотрудника, рассогласования заслуг и поощрений;

- обучение личного состава навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющим немаловажную роль в профилактике конфликта. От умения контролировать свои эмоции, речь, действия в процессе взаимоотношений зависит, насколько велико будет эмоциональное удовлетворение вашего собеседника от контакта с вами. Нередко, совершенно не желая развязывать конфликт, люди тем не менее, бросая необдуманную реплику, фразу, совершая необдуманный поступок, вызывают негативную реакцию у своего собеседника, подталкивают его этим к противоборству, которое вполне может вылиться в агрессию, желание нанести (уже вполне обдуманно) ответный удар. В этой ситуации главное вовремя осознать нелепость сложившегося положения, не дать конфликту перейти на эмоциональный уровень и, используя навыки бесконфликтного поведения, погасить его на ранней стадии.

Профилактика дезорганизующих конфликтов тесно связана с решением организационных вопросов *социально-психологической адаптации молодых сотрудников* органов внутренних дел. С первых самостоятельных шагов их службы важно:

- организовать правильное восприятие и понимание необходимости твердого порядка, деловитости;

- дать ощутить присущую коллективу атмосферу взаимной требовательности и благожелательности;

- воспитывать на положительных примерах психологическую устойчивость против отрицательного влияния лиц с антиобщественной направленностью, раскрывая смысл отдельных приемов «испытания на прочность» работников милиции со стороны преступных элементов;

- обнажать психологические истоки различных форм проявления профессиональной деформации;

- предупреждать психологические срывы в поведении новичка, следить за тем, чтобы никто окриком или понуканием не охладил необходимого рвения в работе и не повлиял отрицательно на быстрое становление и развитие его способностей.

По мере адаптации работников к службе и роста их профессионального мастерства центр тяжести профилактики отрицательных последствий конфликтов перемещается на предупреждение резких расхождений во взглядах на отношение к работе, на способы достижения определенных показателей по службе, на престиж работников милиции среди населения. Это требует от руководителя органа внутренних дел более пристального внимания к тем сотрудникам, которые в большей степени «болеют» за интересы дела, но оказываются излишне нетерпимыми к своим товарищам по работе и резки по форме реагирования. Важно, с одной стороны, поддерживать таких работников по существу занимаемых ими позиций, но с другой подсказывать более рациональные способы их поведения в коллективе.

При высоком уровне развития коллектива профилактика конфликтов, имеющих разрушительный оттенок, связана с дальнейшим повышением роли сознательного отношения к делу, развитием у работников чувства ответственности. Конфликтных ситуаций будет меньше, если руководитель не станет часто опекать подчиненных по мелочам, но, постоянно осуществляя контроль, предоставит больше возможностей самим решать возникающие проблемы.

Созданию благоприятного психологического климата как положительного фона, уменьшающего возможность возникновения фактов деструктивного общения, конфликтов с отрицательными последствиями, способствует выполнение руководителем ряда правил, а именно:

- не использовать власть до тех пор, пока не убедитесь, что все остальные психологические средства воздействия исчерпаны и не дали положительных результатов;
- не бояться отменять свои ошибочные решения;
- избегать делать работникам замечания в присутствии третьих лиц;
- располагать к себе подчиненных, внимательно, терпеливо и благосклонно выслушивать критику в свой адрес;
- никогда не спорить с подчиненными по мелочам; помогать работникам развивать свои способности и не опасаться, что в определенных вопросах они могут оказаться более компетентными, чем руководитель...

Особый социально-психологический смысл приобретает профилактика конфликтов руководителем *при вхождении в новую должность и в новый коллектив*. В этих случаях, когда руководитель до назначения на должность был в деталях знаком лишь с одной-двумя службами, со стороны работников в новом для руководителя коллективе могут предприниматься на первый взгляд безобидные проверки: знает ли руководитель службу участковых инспекторов, работу паспортного стола, делопроизводство (если, например, он до этого работал только по линии уголовного розыска). Наряду с подобным отношением к новому начальнику горрайоргана имеют место и такие факты, когда представители отдельных служб, которых руководитель знает хорошо, начинают запрашивать у него определенных нисхождений, допускают панибратство, а отстающие работники с первых дней стремятся выработать у него «привычку» к их слабостям и заручиться снисхождением. В этих проверках, панибратстве, снисхождении к слабостям таятся иногда истоки конфликтов в системе «руководитель-подчиненный».

Руководителю не следует скрывать от подчиненных отсутствия определенных знаний о деталях работы отдельных служб и находить пути восполнения профессиональных знаний:

- поддерживать контакты со «знатоками», «асами» в каждой из служб; обращаться за советами и консультациями к вышестоящим руководителям соответствующих служб;
- вырабатывать ровное отношение и требовательность как к тем работникам, которые стремятся некоторое время сыграть на некомпетентности руководителя, так и к тем, кто хочет заручиться снисхождением с его стороны...

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. В контексте оптимизации профессионального общения в правоохранительной деятельности И.Б. Пономарев употребляет термин *конструирование* позитивных конфликтов (см. подробнее в заключительном разделе лекции). Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании или совещании и т.п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование в совершенной форме и определяет успешное разрешение конфликта. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности:

1 этап. Объективизация конфликта. Признание реальности конфликта противоборствующими сторонами.

2 этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

3 этап. Институциация конфликта. Создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Каков же алгоритм деятельности руководителя подразделения правоохранительных органов в процессе управления конфликтами? Этот алгоритм зависит от многих факторов — содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития, типа личности конфликтанта, его поведения и многих других. Поэтому универсальной модели действий руководителя подразделения предложить невозможно, но целесообразные шаги и основные методы на каждом этапе управленческой деятельности выделяют И.Д. Мариновская и В.Л. Цветков (см.: табл. 6.3).

Таблица 6.3.

Алгоритм действий при управлении конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение участников конфликта
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение посредника, психолога; переговорный процесс и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

В целом, рассмотренные нами формулы, стратегии и правила управления конфликтами определяют вероятностную линию поведения любой личности в конфликтной ситуации - с позиции конфликтолога. В то же время, конкретный способ регулирования взаимоотношений в служебном конфликте приходится выбирать, сообразовываясь с психологическими свойствами и состояниями личности конкретного оппонента. Вольно или невольно, но столкнувшимся сторонам приходится самим заниматься конфликтом и предпринимать попытки как-то по-своему управлять им. Если конфликт регулируют сами его участники, то они, хорошо зная все связанные с ним обстоятельства, могут при желании найти способы

введения его в определенные рамки, например, договориться не переносить спор вокруг одного вопроса на взаимодействие по другим вопросам.

Вместе с тем т.н. самоуправлению конфликтом препятствует целый ряд обстоятельств. К ним относятся повышенный эмоциональный накал, иррациональный характер мотивации и др. Попытки урегулирования конфликтных отношений при этом часто сводятся «на нет» из-за стремления добиться какого-то преимущества для себя за счет постановки своего оппонента в невыгодное для него положение... Соответственно, в противовес негативным тенденциям, обобщенные рекомендации как *полезные психотехники*, помогающие ослабить напряженность во взаимоотношениях при разрешении межличностных конфликтов, приведены в *таблице 6.4*.

Таблица 6.4

Психотехники и позитивные последствия управления конфликтами

<i>Психотехнические приемы</i>	<i>Результаты</i>
Внимательное слушание, стремление установить и поддерживать контакт	Успокаивает, настраивает на собеседника
Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль	Создает обстановку согласия
Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности	Снижает напряжение
Уменьшение социальной дистанции	Подчеркивает равенство сторон
Обращение к фактам, проверка реальностью	Создает уверенность в выполнимости договоренностей
Обращение за советом, обещание помощи	Показывает на готовность к взаимодействию

Таким образом, общепризнанно, подлинное управление конфликтом, в зависимости от его содержания, может быть достигнуто двумя наиболее действенными способами: а) *педагогическими методами* - беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.; б) *административными средствами* - перевод на другую должность, увольнение, привлечение к дисциплинарной ответственности и т.п. В дополнение данных шагов и мероприятий, при урегулировании конфликтов важно учитывать весь комплекс технологий, которые представлены в *таблице 6.4*.

Таблица 6.5.

Технологии управления конфликтами

<i>Технологии</i>	<i>Основное содержание</i>
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе

Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.
-----------------	---

2.3. Методы и приемы разрешения конфликтов в деятельности ОВД.

Во взаимосвязи с предыдущим разделом – в контексте личностного подхода в деятельности ОВД возможно обозначить *общие рекомендации по разрешению конфликтов*, включая профессионально-конфликтные взаимоотношения с правонарушителями:

1. Определите, идентифицируйте противостоящие силы и подумайте, как с ними можно справиться.

2. Третья, нейтральная, сторона - лучший помощник в споре.

3. Имя дело с тревожными, неустойчивыми людьми, делайте акцент на задачах, а не на субъектах спора. С этой целью берите больше ответственности на себя, выражайте эмоциональную поддержку, уходите от обсуждения отношений и чувств людей.

4. Не думайте, что, если стороны не согласны по всем вопросам, они не могут согласиться по некоторым из них.

5. Ищите решения, в которых бы все получили выигрыш, но старайтесь избегать и не соблазняйте такими решениями, которые ведут к выигрышу одной стороны и проигрышу другой.

6. Ищите нейтральную территорию, чтобы у одной из сторон не было преимуществ перед другой стороной.

7. Старайтесь деперсонализировать вопрос: «Как отказаться от идеи, не отказываясь от человека?»

8. Будьте чувствительны к сигналам нарождающегося конфликта, чтобы не иметь дела с конфликтом, грозящим перейти в разрушение.

9. Человек имеет много личностных ценностей, но не все их открывает перед людьми; в ходе общения старайтесь выяснять и использовать те из них, которые помогут привести к решению.

10. Больше уделяйте внимания конкретным вопросам, а не взаимным отношениям; предпринимайте активные действия для того, чтобы разрешение конфликта было не публичным спором, а решением конкретной проблемы.

11. Несогласие с мнением оппонента следует выражать конструктивно и аргументированно, ни в коем случае не допуская резких выпадов и выражений, унижающих человеческое достоинство. Опыт подсказывает - «не переходите на личности».

12. Проявляйте сдержанность в тоне и решительность в деле. Помните: «*Закрывай дверь так, чтобы ее можно было снова открыть*».

В служебных взаимоотношениях в ОВД подтвердила высокую эффективность универсальная *методика разрешения конфликтов* между руководителем и подчиненным - «по вертикали», и между сотрудниками одного ранга и статуса - «по горизонтали» (из теоретического наследия И.Б. Пономарева):

1) Разрешение проблемы, лежащей в основе конфликта.

Данный прием связан с преобразованием объективных условий, породивших острое противоборство между подчиненными.

Например, конфликт возник между заместителем начальника РОВД и начальником следственного отделения по поводу того, что последний в течение двух недель уклонялся от решения вопроса о возбуждении уголовного дела по заслуживающим внимания материалам о хищении в одном из магазинов. С делового обсуждения участники конфликта перешли на личные взаимные обвинения. Заместитель начальника РОВД упрекал начальника следственного отделения в негосударственном подходе, попустительстве расхитителям, любви к

спокойной жизни и т.п. В свою очередь второй обвинял первого в стремлении завоевать престиж на «сырых», не проверенных до конца материалах и выставлял надуманные требования о дополнительном сборе доказательств, однако, в запальчивости не привел важного аргумента, связанного с тем, что для ведения большого по объему дела в отделении не было подходящей кандидатуры следователя. Начальник РОВД, узнав о возникшем конфликте, детально разобравшись с загруженностью следователей, потребовал от участников конфликта прекратить взаимные нелестные оценки и обратился к начальнику следственного отдела УВД с просьбой командировать опытного следователя для расследования дела по имеющимся материалам. Просьба была удовлетворена. Участники конфликта переосмыслили ситуацию, и взаимоотношения между ними вновь стали нормальными.

Таким образом, действиями начальника РОВ были устранены объективные условия деятельности, породившие конфликт, и снята напряженность в служебном общении двух сотрудников за счет разрешения исходной проблемы, лежащей в его основе.

2) Сглаживание или «приглушение» противоречий.

Руководители органов внутренних дел в этих случаях применяют меры к изменению представлений друг о друге у конфликтующих между собой работников, к взаимному отказу от резких суждений. Так, в одном из ГОВД возник конфликт между уполномоченным уголовного розыска, проработавшим 10 лет, и следователем, приступившим к работе после окончания юридического института. Оба характеризовались по службе положительно. Оперуполномоченный периодически упрекал следователя в непригодности его к жизни и бравировал своими возможностями доставать некоторые модные вещи. Следователь, спустя некоторое время, выступил на собрании, обвинил оперуполномоченного в сомнительных связях и написал об этом письмо в отдел кадров УВД области. Оперуполномоченный же расценил поведение следователя как проявление зависти к человеку. Начальнику ГОВД было поручено разобраться в конфликте. Оказалось, что со стороны работника уголовного розыска не было допущено никаких злоупотреблений. Модные вещи ему покупали товарищи, с которыми он был знаком с детства. Следователь, не зная подробностей и располагая лишь хвастливой информацией своего товарища по работе, очень бурно реагировал на это. Начальник ГОВД, разобравшись в психологической подоплеке конфликта, решил отдельно, а затем в ходе совместной беседы снять остроту переживаний у каждого из подчиненных. Он разъяснил оперуполномоченному, что следователь не испытывает никакой зависти к нему, следователю же «открыл глаза» на то, что за бравадой и элементами хвастовства в поведении оперуполномоченного нет никаких злоупотреблений по службе. Острота противоречий и взаимные болезненные реакции в поведении конфликтующих сторон были сняты.

Дальнейшей внутренней переоценке происходящего и окончательному разрешению конфликта способствовало то, что руководитель акцентировал внимание конфликтующих на таких ценностях, как дружба и товарищеские отношения между работниками милиции.

3) Компромисс.

Применяя данный способ, как правило, руководители органов внутренних дел побуждают конфликтующие стороны к частичным уступкам и этим добиваются урегулирования взаимоотношений между подчиненными. Типичной является следующая конфликтная ситуация: За начальником следственного отделения и начальником ОБЭП в одном из ГОВД была закреплена служебная легковая машина. Конфликт возник из-за того, что начальник ОБЭП обычно первым с утра использовал машину, не интересуясь, понадобится она начальнику следственного отделения или нет. Последний в отместку также стремился как можно дольше удерживать автотранспорт, когда ему предоставлялась такая возможность. Ни тот, ни другой руководитель не стремились по-деловому урегулировать этот вопрос и во взаимных обвинениях «за глаза» стремились привлечь на свою сторону других работников. Дело дошло до того, что начальник следственного отдела стремился противопоставить работников ОБЭП своему начальнику, а тот действовал наоборот, но в том же ключе.

Узнав о возникшем конфликте, начальник ГОВД побудил конфликтующие стороны к взаимному отказу от претензий на преимущественной право использования автомашины и

доброжелательному отношению при разрешении вопроса об очередности ее использования, предупредив, что в случае продолжения попыток разжигания страстей вокруг этой проблемы он будет вынужден сам решать вопрос о выезде в каждом конкретном случае. Итак, руководитель подчеркнул незаинтересованность сторон в продолжении конфликтных отношений и стимулировал их к урегулированию разногласий на основе отказа от мнимых привилегий. Работники указанных служб в дальнейшем стали заранее взаимно оповещать друг друга о возможных выездах, компромиссно решать вопрос об использовании автотранспорта.

4) Невмешательство или уход от конфликта.

Психологическое содержание этого способа поведения руководителей заключается не в проявлении ими безразличия к конфликтам. Здесь важно знать обо всех конфликтах, но реагировать по-разному. Невмешательство может быть оправданно не всегда, но имеется немало фактов, когда излишне поспешное вмешательство руководителя влекло за собой большие негативные последствия, чем это наблюдалось бы при естественном течении конфликта. Положительный эффект невмешательства руководителя имел место, *например*, при следующих обстоятельствах. Оперативный дежурный по РОВД и инспектор ГАИ ранее находились в приятельских отношениях, но с некоторых пор стали в присутствии других работников оскорбительно отзываться о работе друг друга. Сначала это походило на шутки, но затем все чаще стала проявляться взаимная озлобленность, причем в резких, некорректных выражениях. Начальнику РОВД доложили об этом его заместитель по кадрам. Было даже известно, что жены конфликтующих сотрудников - родственницы и отношения между ними хорошие. Руководитель, учитывая это обстоятельство, а так же то, что незадолго до этого он резко критиковал обоих за упущения по службе, не стал резко реагировать на возникший конфликт и в течение непродолжительного времени занимал выжидательную позицию. Вскоре отношения между оперативным дежурным и инспектором ГАИ восстановились: разрастание конфликта было приостановлено усилиями жен.

Как видно из этого примера, официальная реакция руководителя не всегда способствует быстрому разрешению конфликта. При этом, зачастую «срабатывает» самопроизвольный или преднамеренно инициируемый механизм подключения «третьей стороны».

5) Устранение одной из конфликтующих сторон.

В отдельных случаях у руководителя не остается иного пути разрешения острых противоречий, дезорганизующих коллектив, как перевод одного участника конфликта в другое подразделение или ходатайство об увольнении его из органов внутренних дел. Такие ситуации могут быть связаны с тем, что руководитель оказывается перед фактами:

- полной социально-психологической несовместимости между конфликтующими работниками;
- ничем не оправданной завышенной самооценки и чрезмерно высокого уровня притязаний;
- компрометации и дискредитации отдельными работниками самих себя в глазах окружающих их лиц, попытками «подавления» официального руководства.

Следует отметить, что решение вопроса путем удаления из коллектива конфликтующих сторон должно быть во всех случаях психологически оправданно и воспринято всеми членами коллектива как крайняя необходимая мера для нормализации психологического климата и улучшения служебной деятельности.

В контексте взаимодействия сотрудников милиции (ДПС) с участниками дорожного движения (водителями), юридический психолог и педагог Е.А. Козловская, многие годы посвятившая изучению данной проблемы, предлагает следующие методические рекомендации по предупреждению и разрешению конфликтов⁸⁶:

1. Предупреждение конфликта в стадии развития.

⁸⁶ Козловская Е.А. Профессиональное общение и разрешение конфликтных ситуаций в деятельности инспектора ГАИ с участниками дорожного движения. - М.: НИЦ ГАИ МВД России, 1995. 21 с.

2. Компромисс.
3. Прием свободного развития и разрешения конфликта.
4. Использование психологической защиты в конфликтной ситуации (использование доминирующей роли).
5. Соблюдение профессиональной дистанции.
6. Посредничество в конфликте третьего лица.
7. Индивидуальный подход к участникам дорожного движения.

Из курса юридической (следственной) психологии уместно напомнить, что в рамках профессионально-конфликтного общения воздействие на оппонента может быть манипулятивным (технократически - на грани правовых и моральных норм) или конструктивным - гуманно, в рамках личностного подхода.

При *манипулировании* происходит:

- раздражение оппонента, выведение его из равновесия;
- использование непонятных для оппонента слов и выражений;
- двусмысленный намек;
- «уход от темы»;
- перевод спора в сферу домыслов;
- «чтение худших мыслей оппонента»;
- отсылка к высшим интересам без расшифровки;
- однозначная бездоказательная оценка;
- многозначительная недосказанность;
- ссылка на авторитеты, которые для данного случая не служат доказательством;
- подведение идей оппонента под неприемлемые выводы;
- прерывание диалога с помощью демонстративной обиды;
- принижение личности оппонента;
- форсированный темп;
- приписывание оппоненту несуществующих качеств;
- использование оборотов речи, воздействующих на подсознательном уровне...

Конструктивное воздействие означает:

- четкость и определенность обсуждаемых положений;
- исключение подмены предмета спора;
- обеспечение достаточности аргументов для доказательства тезиса;
- непротиворечивость аргументов, открытость для убедительных аргументов;
- условное принятие довода, стимулирование оппонента с помощью уточняющих вопросов и обращений за советом;
- тактичное объяснение характера ошибочных умозаключений;
- «метод Сократа» (постановка «цепочки» вопросов, имеющих однозначные ответы);
- уточнение высказываний, повторение аргументов и резюмирование;
- недопущение нападок на личность;
- поэтапное выдвижение аргументов;
- предоставление возможности оппоненту «сохранить свое лицо»⁸⁷ ...

В качестве обобщения считаю возможным указать и авторский комплекс приемов разрешения служебно-ролевых конфликтов с правонарушителями, подтвердивший свою эффективность в многолетней практической деятельности.

Комплекс психологических приемов разрешения конфликтов

- *обращение к правосознанию* (фраза: «Вот, Вы, законопослушный гражданин, а нарушаете...», с разъяснением правовой нормы - диспозиции и санкции нарушаемой статьи);

⁸⁷ См.: Психология. Педагогика. Этика: Учебник для вузов / Под Ред. Ю.В. Наумкина. - М.: Закон и право, 1999. С.138-139.

- обращение к нравственному сознанию («Будь мужчиной»; «Вот Вы, мать...»; «Побойся бога» или «Не гневи аллаха»; «Где твоя совесть...?»);
- опора на положительное в личности («Подумай о матери...»; «Ты же спортсмен...»);
- преднамеренное завышение самооценки оппонента («Послушайте, уважаемый»; «Вот Вы, интеллигентный человек ...»; «Ты ведь неглупый парень...»);
- использование слабых мест в психике (например, трусливого - припугнуть, жадному – посулить выгоду, хитрому – не самый худший вариант);
- удовлетворение базовых потребностей оппонента (включая предоставление возможности утолить жажду, покурить, покушать, отдохнуть);
- компромисс (уступка по принципу «шаг назад – два шага вперед», например, снижение требования - в рамках «вилки санкций» конкретной статьи)
- самопроизвольное истечение конфликта (например, успокоение эмоций на сомнолчаливой паузе, давая возможность оппоненту выговориться, «откричаться»);
- перевод разговора с эмоций на здравый смысл («Успокойтесь, давайте подумаем, как...»);
- перевод с официального на неформальный тон общения («Ну, давайте поговорим как мужчина с мужчиной...»);
- логическая дуэль (переубеждение на основе законов *тождества, непротиворечия, достаточного основания, косвенного доказательства, правил силлогизма*);
- генерация идей (предложение взаимовыгодных вариантов);
- пример-аналогия (легкий намек: «А вот недавно один оскорблял, сейчас он уже в изоляторе...»);
- срыв сценария (неожиданное начало, оригинальная идея, свежая новость);
- юмор (уместная шутка, анекдот, фраза типа «Хотели - как лучше, а получилось - как всегда»);
- демонстрация ресурсов (игра «мускулами», например, фраза «Ребята, я вас не знаю, но и вы меня плохо знаете»);
- помощь третьей стороны (подключение лично значимого лица: родственника или супруга, друга, аксакала, сослуживца, начальника или иного авторитетного человека);
- психологическое айкидо (использование сильных качеств оппонента, прежде всего, его знаний в определенной области, характерологических свойств и нравственных принципов против него самого);
- физическое устранение из зоны конфликта (включая применение силы, спецсредств и даже оружия в отношении эмоционально неуравновешенного лица - при эскалации агрессивности и потенциальной опасности для жизни и здоровья⁸⁸)...

Естественно существует множество иных вариантов разрешения проблемных и экстремальных ситуаций (включая рассмотренные выше тактики - «ультиматум», «блеф», «затвор», «лакомый кусок» и др.), вместе с тем, данный комплекс представляет собой «профминимум» наиболее универсальных и «всепроникающих» приемов снятия практически любых конфликтов в деятельности сотрудников правоохранительных органов и в современной России.

3. Психолого-управленческие основы конструирования конфликтов

В широком смысле слова конструирование конфликтов, как один из элементов борьбы с тем, что мешает нам двигаться в своем развитии вперед, как одна из форм острой и принципиальной постановки вопросов, связано с совершенствованием профессиональной подготовки и управленческой деятельности в системе МВД России. В узком, специальном

⁸⁸ Для справки: за 2004 год в 557 наиболее острых служебных конфликтах сотрудниками МВД РФ применялось оружие на поражение, и для 100 правонарушителей это оказалось последним «аргументом» в их жизни// Щит и меч. № 5 (973). 3-9 февраля 2005 г. С.4.

смысле *конструирование конфликта* подразумевает психолого-управленческий инструмент воздействия, связанный с разработкой и реализацией позитивно направленных оперативных мер для временного обострения взаимоотношений с целью достижения определенных положительных результатов в деятельности, поведении и общении взаимодействующих лиц.

Исходными *принципами*, лежащими в основе возможного применения данного способа воздействия, являются:

- забота о неукоснительном решении служебных задач,
- необходимость охраны интересов коллектива ОВД,
- позитивная корректировка негативных качеств личности сотрудника,
- коррекция недисциплинированного поведения отдельных лиц,
- ответственность за всестороннее развитие способностей личности.
- забота о здоровье, личном и семейном благополучии сотрудников.

Было бы неверным понимать конструирование конфликта как способ постоянной «погони» за разногласиями, как оправдание частой придирчивости как главного инструмента формирования умения подчиняться. В тоже время по своему социально-психологическому содержанию конструирование конфликта не имеет ничего общего с манипулированием сознанием личности, с формированием конформистского мышления и стиля поведения. Во внутренней сфере управления случаи, когда руководители органов внутренних дел вынуждены сознательно идти на конфликт, наблюдаются относительно редко. Тем не менее, в практике руководства людьми начальникам отделов или служб приходится иногда сталкиваться с фактами проявления различных видов недобросовестности, недисциплинированности со стороны подчиненных и реакция руководителей на эти явления бывает разнообразной: быстрой; в некоторых случаях несколько поспешной; еще реже значительно отсроченной во времени. Это естественно, так как одна и та же по своему содержанию деятельность руководителей с подчиненными и воздействие на них в процессе общения могут осуществляться в различных формах.

Совершенствование управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел, овладение ими мастерством организаторов связано и с психологическим обоснованием выбора позиции в ситуации вынужденного обострения взаимоотношений, и с овладением дополнительными возможностями воздействия на подчиненных путем конструирования в соответствующих условиях конфликтов, имеющих общую положительную направленность.

Особое прикладное значение имеет выявление психолого-управленческих особенностей конструирования конфликтов. Их изучение осуществлялось в рамках социально-психологического исследования в Академии МВД России⁸⁹, в несколько этапов, с использованием такого метода, как формирующий эксперимент с привнесением некоторых рефлексивно осмысленных элементов в естественное развитие реальных противоречий, не достигших еще уровня «взрыва». К проведению экспериментов были привлечены руководители, выразившие желание принять в них участие и теоретические подготовленные по данной проблеме. Кроме того, использовались следующие методы: включенное наблюдение; беседа, анализ устных и письменных самоотчетов их участников. Для экспериментального исследования отбирались только те случаи, когда сам естественный ход развития противоречий потенциально содержал в себе необходимость острого реагирования на определенные негативные обстоятельства (см. *табл. 6.6*).

Анализ результатов исследования показывает, что руководители чаще всего сталкиваются с необходимостью конструирования конфликта и острого реагирования по поводу проявления бестактности, неумения строить нормальные отношения, неуживчивости отдельных работников, а также недобросовестности в различных ее видах и неисполнительности,

⁸⁹ См.: Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002. С.190.

что отмечается примерно в 83% ситуаций, явившихся основаниями к разрешению имевшихся противоречий с помощью специального их обострения.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что такие цели, как улучшение социально-психологического климата в коллективе и связанное с этим предупреждение образования сплоченности на негативной основе среди недобросовестных работников составили одну треть от всех целей, носящих созидательный характер и преобладают по сравнению другими. Второе место занимают цели, связанные с положительной корректировкой особенностей личности подчиненного. Далее по частоте постановки целей идут проблемы преодоления недостатков по службе. Реже встречаются цели, характеризующие стремление руководителей выглядеть в конфликте принципиальным человеком. Обращает на себя внимание и тот факт, что, спланировав обострение взаимоотношений (12% ситуаций), руководители сомневались в некоторой степени в его целесообразности или своевременности разрешения противоречий посредством конфликта и главную цель видели в выяснении причин недобросовестности, которая сама по себе была очевидна.

Таблица 6.6.

Негативные характеристики поведения и личности подчиненных

<i>Негативные особенности личности и поведения, вызвавшие необходимость конструирования конфликтов</i>
Недисциплинированность, выразившаяся в проявлении бестактных бурных эмоциональных реакций в отношениях с другими работниками
Недисциплинированность, выразившаяся в уклонении от выполнения служебных обязанностей на фоне внешнего согласия с требованиями руководителя
Недисциплинированность, выразившаяся в недостойных связях, порочащих звание работника органов внутренних дел
Недобросовестность в виде крайне неаккуратного выполнения поручения
Недобросовестность в виде переложения своих обязанностей на других работников
Недобросовестность в виде регулярного представления заведомо ложных сведений
Неисполнение задания в срок
Нарушения формы одежды

Воплощение конструктивного замысла с реальным воздействием на работника посредством спланированного конфликта преследует обычно несколько целей. В то же время одна из них, как правило, выступает на первый план, приобретая характер основной цели:

- улучшить психологический климат в коллективе;
- исправить работника;
- доказать недобросовестность работника;
- пресечь образование группировок недобросовестных работников;
- выяснить причины недобросовестности;
- показать подчиненным свою принципиальность;
- устранить вскрытые недостатки в решении служебных вопросов.

Важное место в реализации позитивных целей конфликта отводится условиям, в которых руководитель считает наиболее целесообразным сознательное обострение отношений. В качестве таких условий одни руководители отметили серьезный разговор в своем кабинете с острой критикой подчиненного «один на один», часть из них - предпочли «хлесткое» выступление на общем собрании, третьи - посчитали более действенными резкий оценки во время служебных совещаний. Некоторые руководители избрали косвенный путь обострения отношений с подчиненными, а именно: отдавание приказов о выполнении поручений, отли-

чающихся особой сложностью. Причем эти поручения они давали в отсутствие личного состава. Один руководитель, решившись на применение метода «взрыва», предварительно пригласил одного из членов семьи подчиненного.

Конструируя конфликт, руководитель отдает себе отчет в том, что он, преследуя положительные цели, идет в то же время в определенной мере на риск последующего осложнения отношений с подчиненным и сочувствующими ему товарищами, поэтому должен предвидеть следующие *негативные последствия*:

- неуважительные высказывания подчиненного в адрес руководителя;
- возможность нажать озлобленного противника;
- непонимание руководителя в кругу ближайшего окружения подчиненного;
- вероятность подачи подчиненным рапорта на увольнение;
- опасность не быть поддержанным членами коллектива.

По результатам исследования чаще всего в качестве негативных издержек руководители предполагали возможность проявления состояния озлобленности и неуважительных высказываний подчиненных в ответ на строгую критику, обращенную в их адрес. Это отмечено в 64% ситуаций. В 14% случаев руководители считали, что они ничем не рискуют. Реже по сравнению с другими видами риска руководителей беспокоила возможность нажать серьезного противника в лице подчиненного и опасность быть не поддержанным микросредой, окружающей подчиненного в данном коллективе.

Показательными в сопоставлении с ожиданиями руководителя являются первоначальные реакции подчиненных на примененное воздействие - сконструированный конфликт (см. табл. 6.7).

Таблица 6.7.

**Первоначальные реакции подчиненных
на конструктивный конфликт**

<i>№ п.п.</i>	<i>Первоначальные реакции подчиненных на воздействие</i>	<i>Количество положительных реакций</i>
1	Признание ошибок и недостатков без выражения стремления к их исправлению	16
2	Критика принята в штыки, с элементами обвинения руководителя	10
3	Обещание исправиться	7
4	Растерянность и колебание в оценке своих действий и требовательности руководителя	4
5	Проявление горячности в споре, без стремления к самооправданию	3
6	Стремление уйти от прямого разговора и привлечь внимание руководителя к другим подчиненным, допускающим упущения по службе	2
7	Демонстративное молчание	1

Сравнение указанных в таблице первоначальных психологических реакций подчиненных на факты обострения отношений по инициативе руководителей с предполагаемыми негативными последствиями сконструированных конфликтов показывает, что руководители в большей степени склонны к прогнозированию отрицательных реакций. Количество случаев принятия критики в штыки, обвинений руководителей и проявлений горячности в споре (13) фактически оказалось примерно в два раза меньше, чем первоначально предполагалось руководителями (27 прогнозов о возможности проявления озлобленности и неуважительных высказываний). Озлобленность и другие отрицательные реакции, свойственные обостренным взаимоотношениям, являются психологическими реальностями. Любой конфликт таит в себе потенциальную возможность высокого накала страстей и вспышки эмоций. Вместе с тем из приведенных в таблице данных видно, что количество первоначальных положительных ре-

акций в виде признания ошибок и недостатков, а также обещания исправиться составило 52,3% (22 из 42), т.е. более половины.

Окончательные результаты конкретных психолого-управленческих воздействий с помощью сконструированных на положительной основе конфликтов приведены в *таблице 6.8*. Анализ результатов исследования показывает, что первоначальные цели, преследуемые при конструировании конфликтов и направленные на исправление работников, устранение скрытых недостатков в решении служебных вопросов, улучшение психологического климата в коллективе, были достигнуты в 73,8% случаев (в 31 из 42). Этот уровень является достаточно высоким показателем эффективности достижения непосредственных целей. Кроме того, временный эффект применения сконструированного конфликта как средства воздействия был отмечен еще в 23,8% послеконфликтных ситуаций (в 10 из 42).

Таблица 6.8.

Эффект конструктивных конфликтов

<i>№ п.п.</i>	<i>Последствия конструктивного конфликта по истечении полугода</i>	<i>Количество ситуаций</i>
1	Подчиненный временно исправился, но затем периодически стал допускать имевшие место ранее нарушения дисциплины или недобросовестность	19
2	Подчиненный исправился в отношении недостатков, вызвавших резкое реагирование руководителя, но допускает незначительные изъяды в работе или во взаимоотношениях в коллективе, на которые ранее его внимание не обращалось	15
3	Лично исправился, но требовательности к товарищам по работе не проявляет	14
4	Подчиненный исправился полностью и оказывает помощь руководителям в воздействии на сотрудников, допускающих недостатки в работе	2
5	Подчиненный продолжал нарушать дисциплину. Затем последовало его увольнение	1

Содержательный анализ экспериментальных ситуаций и результаты бесед с их участниками показали, что в 25 случаях из 42 (59,5%) руководители сумели сконструировать конфликты адекватно личности подчиненных, характеру их поступков и конкретной ситуации служебного общения. В девяти случаях (21,4%) была отмечена излишняя резкость в обращении с подчиненными, и в остальных восьми ситуациях (19,1%) наблюдалось неоправданно частое и длительное напоминание подчиненному о его недостатках, которые привели к конфликту. Результаты экспериментов позволяют заключить, что цели, поставленные при конструировании созидательных конфликтов, в целом достигнуты. Обучение психологически обоснованным способам конструирования созидательных конфликтов является одним из средств повышения уровня профессиональной подготовленности руководителей, позволяет выработать организационную мобильность, умение быстро ориентироваться в различных управленческих ситуациях и повышает ответственность руководителей за принимаемые решения.

Таким образом, конструируя созидательный конфликт, руководители отделов и служб ОВД должны концентрировать внимание на существенных недостатках и противоречиях, стремиться опровергнуть ошибочные точки зрения и позиции, обосновать правильность своих действий и понимания явлений. Созидательный конфликт не нарушает законов коллективизма, а, напротив, помогает их развитию и укреплению, улучшает общий морально-психологический микроклимат, создает предпосылки для активного творческого начала в жизни коллектива органов внутренних дел.

Заключение

В заключение лекции необходимо подчеркнуть, что рассмотренные выше вопросы касались разрешения межличностных конфликтов в служебной деятельности сотрудников милиции, а также проблемы психологических установок руководителей при конструировании и управлении межличностными и межгрупповыми конфликтами. В целом, анализ конфликтов, их причин, разновидностей и закономерностей проявления, помогает каждому руководителю и сотруднику органов внутренних дел психологически более грамотно решать вопросы прогнозирования и профилактики конфликтных ситуаций, выбирать адекватные методы и приемы практического разрешения и снятия конфликтов, на данной основе - целенаправленно сосредотачивать свои усилия на повышении уровня организованности коллектива и эффективное решение служебных задач⁹⁰..

Вопросы и задания для самоконтроля:

Назовите основные методы и приемы в диагностическом арсенале юридического конфликтолога, практического психолога и руководителя ОВД ?

Какие характеристики конфликтов во внутреннем контуре управления ОВД выявляются графико-аналитическим методом ?

Охарактеризуйте основные стратегии и тактические приемы завершения конфликта (приведите примеры из практической деятельности ОВД).

Сформулируйте и охарактеризуйте основные правила принципиальных (служебных) переговоров.

Какие методические рекомендации и комплексы психологических приемов разрешения служебных конфликтов (обозначенных различными авторами) Вы теперь знаете ?

Каковы принципы, цели и методы, профессионально значимые последствия конструирования конфликтов во внутреннем контуре управления ОВД ?

Тема 7

Культура общения сотрудников органов внутренних дел в служебных конфликтных ситуациях

ПЛАН

Введение.

1. Принципы и правила бесконфликтного общения сотрудника ОВД с различными категориями граждан.
2. Оптимизация служебного общения и стиля управления в коллективе органов внутренних дел.
3. Методические основы профилактики конфликтов и повышения культуры общения в деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Заключение.

Введение

Данная лекция, обобщающая и завершающая учебный курс, призвана обозначить практическую направленность конфликтологии на *оптимизацию профессионального общения* в рамках взаимоотношений сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан и в служебных коллективах.

Актуальность проблем повышения эффективности и общей культуры профессионального общения сотрудников ОВД на современном этапе социального развития бесспорна.

⁹⁰ См.: Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе “начальник - подчиненный”, “сотрудник - сотрудник”: Метод.реком. - М, 2000.

Социологические опросы различных слоев населения показывают, что из числа лиц, пострадавших от преступных посягательств, лишь примерно половина обратилась с соответствующим заявлением в органы внутренних дел. Основными мотивами «необращения» являются неверие пострадавших в способность милиции оказать эффективную помощь и опасение того, что подобное обращение может породить еще большие неприятности... С сожалением приходится констатировать, что примерно две трети россиян оценивают отношение к себе со стороны сотрудников милиции как «недоброжелательное», причем у 70% граждан- респондентов личное отношение к милиции после непосредственного общения с сотрудниками «ухудшилось»⁹¹... При общении с участковыми уполномоченными милиции четверть граждан отметили отсутствие навыков «владения речью», каждый пятый подчеркнул «неумение слушать, найти индивидуальный подход», а сотрудники ГИБДД при общении проявляют «авторитарную позицию - «сверху» и «не видят в гражданине личность» (что подчеркнула четверть респондентов)⁹². Характерно, что и в т.н. внутреннем контуре управления ОВД примерно половина сотрудников ОВД подчеркивают, что руководители не всегда справедливы, используют авторитарный стиль управления, игнорируя принцип личностного подхода, при возможной реорганизации службы лишь треть сотрудников согласилась бы снова работать со своими коллегами...⁹³

В целом, многие сотрудники ОВД изначально имеют представление о том, как следует общаться с гражданами, однако профдеформация, которой в той или иной мере подвержены именно опытные сотрудники, откладывает определенный негативный отпечаток на культуру общения. Вместе с тем, низкая культура поведения особенно заметна у представителей молодого поколения, выросшего в условиях 90-х годов, когда, с одной стороны, финансирование образования и культуры упало до критических пределов и большинство граждан были поставлены в условия выживания, отнюдь не способствующие повышению культурного уровня, а с другой стороны, и сегодня все еще нет реального конкурса при профессиональном отборе на службу. Поэтому можно прогнозировать, что в ближайшие годы общий уровень культуры сотрудников милиции останется достаточно низким - в основном из-за начинающей службу молодежи⁹⁴. И все же, несмотря на объективные трудности, «мы обязаны вернуть доверие людей к органам внутренних дел. Для начала надо искоренить хотя бы элементарное хамство. Повысить уровень общей и правовой культуры сотрудников. Чтобы каждый милиционер осознавал, что он содержится на налоги рядового гражданина и его святая обязанность служить этому человеку. Не хамить, не гнать, как досадливого комара, а защищать...»⁹⁵, именно на данной основе, как подчеркивается в директивах МВД, - «повысить социальный статус сотрудника органов внутренних дел России»⁹⁶.

1. Принципы и правила бесконфликтного общения сотрудника ОВД с различными категориями граждан.

В прикладном аспекте конфликтологии, с целью оптимизации профессионального общения сотрудников ОВД, необходим краткий экскурс в область юридической психологии.

Общение - основная форма человеческого бытия, извечное и неперемное свойство человека, культура общения составляет неотъемлемую часть его духовной культуры. Известный французский писатель Сент Экзюпери отмечал как высшую ценность жизни

⁹¹ Кандаурова О.П. Психологический тренинг профессионального общения сотрудников милиции общественной безопасности с гражданами: Автореф.дисс. - М.: Акад.упр. МВД РФ, 2002. С.3-5.

⁹² Социально-психологический климат в служебных коллективах: Метод.пособие / Под.общ.ред. М.И.Марьина, Е.А.Мешалкина. - М.: ЦОКП МВД РФ, 2001. С.187-237.

⁹³ Козловская Е.А. Морально-психологический климат в коллективе подразделения государственной инспекции безопасности дорожного движения: состояние, формирование, развитие. - М.,1999. С.7, 12.

⁹⁴ См: Тернова С. Органы внутренних дел в 2005 г. Кадровая ситуация//Профессионал. №4. 1999.С.3.

⁹⁵ См: Грязнов Е. Не навреди//Милиция. №5-6. 1999 г. С. 37.

⁹⁶ Концепция совершенствования профессиональной подготовки кадров в органах внутренних дел Российской Федерации, утв. Пр.МВД РФ № 829 от 6 ноября 2003 года.

«ценность человеческого общения». По существу все виды нашей деятельности представляют собой различные сферы общения. А деятельность сотрудников ОВД органически связана с общением, во всех случаях общение является базовой составляющей служебной деятельности и соответственно компетентность в общении – основной фактор профессиональной компетенции. Под *коммуникативной компетентностью* сотрудников органов внутренних дел понимается способность устанавливать и поддерживать профессиональные контакты с различными категориями граждан, в ее состав включается совокупность знаний, умений, навыков, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса.

Общение служит важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей, без коих немислимы процесс труда, профессиональная и управленческая деятельность, прогресс личности. Одни ученые сущность общения видят в целенаправленном обмене информацией, другие - как деятельность, основанную на разумном понимании и намеренной передаче мыслей и переживаний. Наиболее адекватно, по нашему мнению, отражает природу *общения определение*, рассматривающее его как «сложный и многогранный процесс, который может выступать и как процесс взаимодействия индивидов, и как информационный процесс, и как отношения людей друг к другу, и как процесс их взаимовлияния друг на друга, и как процесс их сопереживания и взаимного понимания друг друга»⁹⁷. Сущность каждого из вышеуказанных аспектов профессионального общения рассматриваются в «Юридической психологии» и в курсе «Психология в деятельности сотрудников ОВД». В данном разделе лекции приводится лишь определенное «конфликтологическое» обобщение.

Служебное общение - это взаимодействие в процессе профессиональной деятельности работников государственной службы. Для руководителя органа внутренних дел служебное общение есть процесс развития контактов и в то же время совокупность приемов и правил взаимоотношений с подчиненными и гражданами. Служебное общение есть и взаимодействие граждан, попавших в орбиту «человек-право», на основе их взаимного психического отражения. Как отмечено выше, в процессе общения как специфической формы взаимодействия индивида с другими людьми осуществляется взаимный обмен представлениями, идеями, интересами, ценностными ориентациями. *Освоение психологической культуры общения* связано с необходимостью овладения по крайней мере тремя основными ее компонентами (умениями):

- разбираться в людях, адекватно оценивая их психологию и поведение;
- эмоционально откликаться на их состояние;
- выбирать по отношению к каждому из них такой способ обращения, который, не расходясь с требованиями морали и отвечая их индивидуальным особенностям, в то же время наилучшим образом обеспечивает эффективность решения профессиональных задач.

В правоохранительной деятельности, в целом, преобладает именно эта сторона образа жизни человека и коллектива - доверительное общение. Активный обмен содержательными характеристиками людей друг с другом, их взаимное воздействие и взаимное влияние в процессе взаимодействия представляют собой основу роста профессионального мастерства, развития личности и коллектива, совершенствования организации и всей системы управления. В данной связи, базовый *конфликтологический постулат*: необходимо управлять не конфликтом, а ходом разрешения конфликтной ситуации, для чего нужно использовать те моменты, которые объединяют стороны. В каждой культуре, в каждом сообществе людей есть своего рода «кодекс» одобряемых моделей и правил общения. Несмотря на то, что для каждого типа общения и для каждой отдельной ситуации сложилась система определенных неписаных запретов и разрешений на использование тех или иных форм поведения, способов обращения друг к другу, существуют также универсальные правила, соблюдение которых желательны и даже необходимо в любых межличностных ситуациях. Главный их смысл заключается в том, чтобы объединить людей, создать здоровую социальную атмосферу,

⁹⁷ См: Козловская Е. А. Профессиональное общение и разрешение конфликтных ситуаций в деятельности инспектора ГАИ - М.: НИЦ ГАИ МВД РФ, 1995. С. 3.

обеспечить комфорт в общении, создать условия для его развития и совершенствования. В любом общении следует избегать таких моделей поведения, которые разъединяют людей, разрушают их общность. Существует несколько наиболее общих *нравственных правил*, следование которым может помочь в ситуации любого межличностного взаимодействия:

- избегать таких форм обращения, которые унижают оппонента (насмешки, намеки, оскорбления);
- не допускать в общении силового давления, угроз наказанием;
- сдерживать проявления нетерпимости, раздражительности по отношению к окружающим;
- избегать высокомерия и демонстративного противопоставления себя другим людям...

Главный смысл этих правил – не принижать достоинства других, не создавать предпосылки для напряженности и дискомфорта. Еще одно нравственное условие полноценного общения – *выражение признательности*. Признательность – это констатация реального факта проявления положительных качеств личности и ее конкретного вклада. Причем высокий моральный смысл имеет именно признательность, а не комплимент, который (если не использован как специальный прием) предполагает некоторое преувеличение достоинств человека, а потому и воспринимается неоднозначно. Таким образом, корректное, тактичное обращение сотрудника милиции и с законопослушными гражданами, и с правонарушителями на основе этических принципов, как правило, способствуют взаимопониманию и психологическому контакту, гарантируют результативность профессионального общения⁹⁸.

Сущность и значение психологического контакта в деятельности ОВД.

Психологический контакт – это когда люди хотят общаться друг с другом. Профессионально-психологический контакт есть ситуативное состояние взаимоотношений сотрудника ОВД с различными лицами, характеризующееся достижением взаимопонимания и снятием барьеров при общении в целях получения информации или совершения действий, значимых для успешного решения служебных задач. В психологическом контакте важен не только сам факт «внутреннего созвучия» двух людей, но и результат. В итоге требуется, чтобы другой человек что-то понял, оценил позицию инициатора контакта, изложил свое отношение к конкретной проблеме, приступил к работе, выполнил задание или воздержался от каких-либо действий. Таким образом, важна действенная сторона контакта, т.е. служебно-целесообразный аспект взаимоотношений.

Выбор приемов установления психологического контакта и поддержания доверительных отношений зависит от четырех основных факторов.

Во-первых, *личность сотрудника*.

Наиболее важными качествами и умениями сотрудника ОВД являются его общительность, умение разговаривать человека и при необходимости продолжительное время общаться с ним, психологическая подготовленность к установлению контактов с различными категориями должностных лиц и граждан.

Во-вторых, *личность собеседника*, психология личности гражданина, с которым сотрудник вступает в контакт или поддерживает доверительные отношения, его психологические особенности, сильные и слабые стороны, психология микросреды, в которую включен собеседник, и нормы поведения в ней.

В-третьих, значимым фактором выступают *объективные обстоятельства и условия*, в которых устанавливается контакт.

В-четвертых, существенным фактором является *содержание профессиональной задачи*, воспитательной работы или оперативно-служебной деятельности, собственно то, ради чего устанавливается психологический контакт.

⁹⁸ См.: Сокова З. К. Профессиональная этика и служебный этикет сотрудников ОВД: Учебное пособие. - Орел: ОрЮИ МВД РФ, 1999. С. 51 – 53.

В зависимости от того, какой из факторов оказывает или должен оказать преобладающее влияние на конкретном этапе служебного общения сотрудника с гражданином, какая при этом преследуется промежуточная или конечная цель, избирается тот или иной прием установления контакта. Так, на первоначальном этапе установления контакта часто на первый план выступает роль сотрудника как инициатора контакта. При различных осложнениях, воли, например, общение с гражданином началось в условиях конфликтной ситуации, значимым моментом в выборе приема установления контакта может выступить учет психологии собеседника, с которым необходимо установить контакт. Разумеется, это правомерно в том случае, если для сотрудника очевидно, что другие факторы, такие повлиявшие на возникновение конфликтной ситуации, играли второстепенную роль.

С учетом значимости и преобладающего влияния одного из указанных выше четырех факторов *во внутреннем контуре управления ОВД* юридический конфликтолог Пономарев И.Б. выделял следующие **приемы психологического контакта**.

Первый прием установления психологического контакта - ***мысленное моделирование путей установления контакта***

Составление предварительного плана действий по установлению контакта предусматривает продумывание руководителем тактики поведения с учетом ясных представлений о социальном опыте будущего собеседника или лица, разговор с которым стал реальностью, опыте общения с другими руководителями других служб, его отношений к обстоятельствам и фактам, которые интересуют руководителя.

Моделирование путей установления контакта связано - с разработкой способов психологического «отрыва» собеседника от невидимой, но осязаемой среды, могущей резко негативно оценить возможное сближение позиций руководителя и сотрудника ОВД; отысканием путей сближения с этим человеком. Чтобы в чем-то изменить позицию другого человека, психологически оторвать его от определенной среды, руководитель, стремящийся к установлению контакта, должен заранее перестроиться и сам: может быть, «забыть» на некоторое время, что он руководитель, и с помощью этого хода разговорить человека. Поскольку в отдельных случаях руководителю не обойтись без определенной жесткости в оценках личности и поведения собеседника, важно заранее видеть и «взвесить» необходимую дозу «жесткости», определить ее границы и возможности неожиданного или плавного перехода от строгой официальности к неофициальным аспектам взаимоотношений, даже «к мягкому увещанию» и наоборот. Иногда целесообразно на уровне внутренней речи проиграть возможные варианты или фрагменты будущего разговора.

Серьезным элементом подготовки к ситуации установления контакта является прогнозирование реакций собеседника на те или иные особенности речи руководителя, его невербальные средства общения, интонацию голоса, жесты, позу и другие моменты.

Отыскание путей сближения с другим человеком связано также с продумыванием способов демонстрации своих коммуникативных качеств самим руководителем для достижения цели - установления контакта, решения служебных задач, даже если другое лицо этого не хочет.

В связи с этим представляют интерес данные, полученные в результате исследования-опроса руководителей о том, планирует ли он заранее проявление положительных коммуникативных качеств и заботятся ли они о формировании положительного представления о себе у собеседника в момент, предшествующий непосредственному установлению психологического контакта. Только около половины из числа опрошенных заранее планируют действия по формированию положительного образа о себе как о партнере по общению в момент, предшествующий установлению психологического контакта с конкретным собеседником. Освоение же приема моделирования путей установления контакта требует прогнозирования возможных вариантов поведения руководителя и его собеседника в условиях общения с учетом определения психологических целей контакта и усвоения специфических знаний о трудностях его установления.

Второй прием установления психологического контакта - *снятие психологических барьеров для включения собеседника в общение.*

Успешность реализации данного приема во многом зависит от личности руководителя как инициатора контакта, от частоты встреч с данным лицом, от психологической дистанции между ними и от того, наконец, насколько грамотно он сможет следовать правилам, носящим опорный характер в осуществлении этого приема. К таким правилам относятся следующие.

Правило выбора нейтрального материала для начала общения.

Первые фразы в общении людей, тем более когда одна из сторон наделена властными полномочиями, могут либо раскрепостить процесс общения, либо сразу весьма полезным начать разговор на относительно нейтральную тему. Так, например, обсуждение вопросов вокруг выполняемых подчиненными заданий, о положении дел в коллективе, семье, обращение к интересам собеседника, к его жизненным планам, а также вопросы о том, по которому его вызвали, - все это носит, как правило, относительно нейтральный характер. Характерно, что из психологических приемов привлечения внимания самым эффективным в следственной психологии является прием «нейтральной фразы», когда общение начинается с фразы, напрямую не связанной с интересующей сотрудника темой, но имеющей отношение к допрашиваемому.

Следующее правило - *правило избегания противоречий и несогласия со стороны собеседника в начале разговора.*

Оно связано с тем, что руководитель, задавая вопросы, должен заботиться, чтобы в начале их общения собеседник несколько раз ответил «да» или «согласился», не высказывая это вслух, или даже сказал «нет» в контексте согласия: «Нет, Вы правы!» Это очень значимо для первичного накопления согласия. Способствует реализации этого правила и «чтение вслух» состояний собеседника в виде таких фраз, как:

- «Я не ошибаюсь в том, что Вы собирались поговорить со мной?»;
- «Наверное, Вы испытываете сейчас в чем-то неудобство или стеснения?»;
- «Вам, очевидно, хочется поскорей узнать, зачем Вас вызвали?» Конечно, это «чтение вслух» может принести пользу, если сотрудник в достаточной степени уверен, что в ответ прозвучит «да».

С приведенным выше перечнем психологических барьеров связано *правило снятия интеллектуальных барьеров в начале общения.* В данном случае актуальным является преодоление непонимания, настороженности, вызов специфической расслабленности и успокоения у собеседника. Психологическими признаками положительного результата выполнения этого правила являются: сокращение пауз при ответах, уменьшение односложных ответов, готовность партнера поддержать разговор, что-то сообщить.

Включению собеседника в общение способствует следование и другим правилам, к которым относятся:

Правило создания первичного «тяготения» к другому лицу за счет повышенного внимания к какому-либо общему очагу согласия (публицистическая статья, кинофильм, книга, спортивные новости), который был заранее выявлен или стал известен руководителю при обсуждении вопросов на нейтральные темы. Для включения собеседника в общение важно вызвать состояние удовлетворения началом беседы, положительные эмоции, временное психологическое обособление руководителя и собеседника (этих двух лиц) от других людей в связи с уходом в общий интерес. Руководитель должен быть убежден, что процесс включения сотрудника или иного должностного лица в служебное общение действительно развивается, что «первичное тяготение» за счет общего интереса на самом деле имеет место. Убеждению в этом способствуют различные «проверки» собеседника в виде: обращения его внимания по тому вопросу, который представляет общий интерес; непрерывное высказываний партнера по общению. Последнее обстоятельство интересно тем, что при «накатанной»

более разговора прерывание собеседника психологически вызывает у него стремление продолжать обсуждение избранной темы. И это стремление есть показатель устойчивого включения партнера в общение.

Общим, как для накопления первичного согласия, так и для включения собеседника в общение, является еще, одно важное правило - *правило психологического «поглаживания»*. Иногда этот термин вызывает улыбку, связанную с узким кругом первичных ассоциаций, но с точки зрения ярости, образности и психологической точности, он незаменим. Психологическое «поглаживание» - это тактичное, а в некоторых случаях, мягкое «прикосновение» к внутреннему миру другого человека, обращение с ним. Оно означает создание положительного психологического фона разговора руководителя с собеседником, который должен привести к установлению психологического контакта. Человек, вызванный к руководителю, испытывает потребность в том, чтобы с ним говорили не с угрозой, а с вниманием. В некоторых случаях один лишь тон приветствия руководителя по отношению к вошедшему к нему может во многом предопределить успех последующего общения между ними. Вот почему для установления контакта важно, чтобы интонация голоса, взгляд, жесты, позы руководителя были проявлением его внимательности, предупредительности и расположения к людям.

Следующее правило включения в общение - *правило постановки проблемы перед собеседником в виде необычной, в чем-то «сенсационной» информации*. Это также выступает серьезным ускорителем процесса включения другого лица в общение. Однако это правило может быть реализовано в специфических условиях, когда неожиданная или чрезвычайно интересная информация снимает барьер недоверия.

Третий прием - мотивирование необходимости установления контакта.

Как уже отмечалось, установление контакта зависит не только от умения руководителя разговаривать, включать в общение собеседника, но и от мотивов поведения последнего.

Мотивы нежелания устанавливать контакт могут быть связаны с установкой на противоборство, введение в заблуждение руководителя, сокрытие от него важных обстоятельств. Но наряду с этим нежелание устанавливать контакт может быть обусловлено различными опасениями, нерешительностью сотрудников, которые не ставят перед собой цель противоборства при общении с конкретным руководителем.

При установлении психологического контакта с собеседником, сознательно идущим на конфликт, важно учитывать ряд правил.

Правило внезапности.

Оно заключается в том, что недобросовестному лицу, сразу же представившему ложную информацию, неожиданно в ходе беседы задается вопрос или предъявляется доказательство, о наличии которого это лицо не предполагает. Таким образом, руководитель разрушает заготовленную систему ложных сведений и открывает возможность откровенного разговора и установления контакта.

Правило развенчания видимости установления контакта.

Нередко недобросовестное лицо, выразив недовольство, например, вызовом, тут же демонстрирует согласие в каких-либо второстепенных вопросах и тем самым использует шанс усыпить бдительность руководителя. При этом демонстрация взаимопонимания иногда оговаривается возможностью «поторговаться» с ним о чем-то в будущем. В данном случае для достижения действительности контакта руководитель открыто высказывает сомнение в искренности собеседника, но делает это осторожно. Например: «Я не ожидал, что Вы так быстро пойдете навстречу, будете искать компромисс. Ваша позиция - это новая загадка для меня. А теперь перейдем к главному...» При таком подходе руководитель, избегая прямого конфликта, побуждает собеседника к искреннему разговору.

При отсутствии мотивов противоборства правилами осуществления данного приема установления психологического контакта выступают:

- *правило преодоления нерешительности или мотивов «стороннего наблюдателя» у собеседника при общении с руководителем.*

Видя, что тот или иной человек не может сразу вступить в откровенный разговор, руководитель может попытаться поправить положение такой фразой: «Я Вас не тороплю. Вполне возможно, что Вы еще не готовы оценить ситуацию по-деловому. Подумайте». Или рассуждением: «Ваша тайна - тяжелая «ноша». Я это понимаю. Я такую ношу носил не раз. Когда Вы этот «груз» снимете, станет легче»;

- *правило побуждения к рассказу о деталях.*

Определенная категория людей испытывает неудобства из-за того, что в беседе с руководителем надо говорить о деталях каких-либо обстоятельств. Эта осторожность или неловкость не располагает к взаимопониманию. Поэтому в процессе общения важными стимулами могут быть рассуждения руководителя вслух: «У Вас, возможно, и была мысль о строгой дозировке информации для меня, но нельзя же все время ставить меня в положение «вытягивающего» из Вас сведения», «Сказали: «А» - надо говорить «Б», «Вы, наверное, уже решили для себя, что есть не только «хочу» или «не хочу», но и «надо». Рассказ о деталях, интересующих руководителя психологически «обязывает» собеседника идти на установление контакта;

- *правило снятия мотива страха или боязни мести со стороны заинтересованных лиц.*

Эти группы мотивов часто мешают установлению психологического контакта с добросовестными в целом людьми. Снятие негативной мотивации возможно психологически по разным направлениям. В одних случаях руководитель говорит собеседнику о том, что, скрывая обстоятельства, тот искусственно создает для себя неприятности, а это не в его интересах. В других случаях ради установления психологического контакта заранее предпринимает меры по недопущению негативности со стороны других лиц воздействия на данного человека и объявляет ему при этом: «Я знаю, кого Вы боитесь, и уже принял меры, чтобы Вы чувствовали себя спокойно».

Четвертый прием - гибкое использование «слабых» и «сильных» сторон личности собеседника и его состояний.

Практическая реализация приема опирается на следование определенным правилам.

Правило обращения к статусу собеседника, его профессиональной принадлежности.

Нередко руководитель может найти кратчайший путь к установлению психологического контакта за счет прямого обращения к подчиненному сотруднику или к гражданину как к лицу, которое в силу своего общественного положения (депутат, руководитель предприятия) или профессиональной принадлежности (врач, учитель, военнослужащий, водитель) может сразу откликнуться на просьбу, на вопросы, которые интересуют руководителя.

Правило апелляции к положительным качествам личности.

Для установления психологического контакта руководителю часто приходится акцентировать внимание на его авторитетности, совести, чувства долга, принципиальности, интеллигентности, заслугах в прошлом и другие положительных характеристиках. Дать человеку возможность испытать положительные эмоции от положительной оценки руководителем каких-либо качеств собеседника - значит сделать важный шаг навстречу для установления взаимопонимания. Это важно и в тех случаях, когда разговор и после установления контакта пойдет о далеко не безупречном поведении конкретного лица.

Правило использования «слабых сторон» в личности собеседника. В данном случае имеются в виду индивидуальные особенности личности, которые в целом не могут характеризовать партнера по общению с положительной стороны, но с учетом их легче разговаривать, включить его в общение, добиться взаимопонимания. К ним можно отнести словоохотливость, хвастливость, легкомыслие, скептицизм, тщеславие, повышенную критичность, когда дело касается других лиц. Но далеко не все «человеческие слабости» можно использовать в целях установления контакта. Следует иметь в виду, что закон запрещает апеллировать к низменным чувствам собеседника (месть, корысть, враждебность, национализм), использовать его предвзятое отношение к другим.

Правило учета временных психических состояний партнера по общению.

Сотрудники, с которыми необходимо устанавливать психологический контакт, иногда испытывают состояние растерянности, подавленности, напряженности или озлобленности. В силу этого руководителю целесообразно снять негативное переживания у собеседника, разрядить обстановку шуткой или переключением внимания, раскрытием благоприятных перспектив «вернуть человека к жизни». Такое движение навстречу со стороны сотрудника способствует завоеванию расположения и в дальнейшем - установлению психологического контакта.

Пятый прием - создание благоприятных условий и элементов обстановки психологического контакта.

Суть приема заключается в грамотном включении в психологическую ткань установления необходимого уровня взаимоотношений сотрудником различных условий и элементов внешней ситуации в момент, предшествующей установлению и в ходе непосредственного служебного общения.

Данный прием установления психологического контакта требует акцентирования внимания руководителя на учете факторов обстановки, преобразовании их негативного влияния на способствующее общению обстоятельство. Тону, способу вызова или месту времени, разговора - всему необходимо уделять внимание. Например, неожиданный телефонный звонок во время разговора руководителя с подчиненным при отсутствии взаимопонимания между ними может отвлечь руководителя, переключить на другие дела, и необходимый контакт так и не будет установлен. Но в этой же ситуации руководитель может, не прерывая поисков путей установления взаимопонимания, «поддерживания» общение на уровне «контакта глаз», «поднять телефонную трубку и тут же опустить». Этим действием он как бы подчеркивает собеседнику важность разговора, нежелание его прерывать, и тогда контакт станет реальностью.

Шестой прием - «обнажение» задач и установление доверия.

Является несомненным, что руководители органов внутренних дел ввиду необходимости соблюдения служебной тайны не могут при общении с каждым из подчиненных, а тем более с гражданами всякий раз раскрывать содержание конкретных задач своей деятельности. Вместе с тем, в ряде случаев раскрытие целей деятельности способствует установлению психологического контакта и доверительных отношений. Например, обращение руководителем внимания конкретных граждан на возможность совершения проступка или преступления, на поведение лиц, от которых можно ожидать это, на возможность предотвращения отрицательных последствий, оказывает положительный результат на атмосферу служебного общения и как важный психологический стимул способствует установлению контакта. Прямое обращение руководителя за помощью в решении задач по охране общественного порядка за счет личного времени сотрудников, в обеспечении безопасности дорожного движения, а также привлечение граждан к участию в расследовании (в качестве понятых, переводчиков, специалистов), к участию в раскрытии преступлений (поиску и задержанию преступников, обнаружению следов преступления) способствует объединению людей вокруг решения одной задачи, укрепляет взаимопонимание между ними.

Аналогично, в интересах прежде всего оперативно-розыскной и следственной деятельности - для установления коммуникативного контакта с различными категориями граждан, а также для преодоления психологических барьеров в служебном взаимодействии видным юридическим психологом Л.Б. Филоновым была разработана «**Методика контактного взаимодействия**»⁹⁹. Техника установления контакта разрабатывалась применительно к работе в затруднительных условиях общения. Методика базируется на наиболее общих психологических закономерностях установления контакта между людьми вообще. Поэтому методика включает одновременно и систему принципов, и способы ориен-

⁹⁹ См.: Филонов Л.Б. Тренинги делового общения сотрудников ОВД с различными категориями граждан - М., 1992 г.

тации, и тактику поведения, и перечень того, что может быть выявлено как личностная характеристика оппонента, а также коммуникативные приемы на каждом этапе разговора.

Методика состоит из следующих стадий:

1 стадия – накопление согласия (нейтральный вопрос или общезначимая проблема).

2 стадия – поиск общих или совпадающих интересов (нахождение доминирующего интереса и склонности оппонента к конкретной сфере жизнедеятельности).

3 стадия – принятие принципов и качеств, предполагаемых для общения (выявление положительных свойств характера и сильных качеств оппонента).

4 стадия – выявление качеств, опасных для общения (нахождение слабых свойств, личностных недостатков и деформаций).

5 стадия – индивидуальное воздействие и адаптация к партнеру (психологический контакт и межличностное притяжение)).

6 стадия – выработка общих правил и взаимодействие (взаимная договоренность и согласие).

Соблюдение последовательности стадий существенно и значимо для организации правильного воздействия в профессиональной деятельности. Как отмечено, в прикладных целях данная методика не только позволяет снять излишнее эмоциональное напряжение, установить психологический контакт, но и получить нужную информацию от оппонента или партнера.

Контакт контактом, однако в процессе раскрытия и расследования преступлений конфликтное общение неизбежно. Для лиц, совершивших преступления и попавших в орбиту интересов правоохранительных органов, одним из способов избежать или уменьшить уголовную ответственность является противодействие сотруднику милиции, которое проявляется в форме различных конфликтов, возникающих вследствие несовпадения интересов этих лиц с профессиональными интересами сотрудников ОВД. Конфликт в деятельности сотрудника не есть нечто исключительное, это не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий и ограничений, способ взаимодействия сложных систем - как явление неизбежное и нормальное. Однако только этих противоречий для возникновения конфликта еще недостаточно. Во-первых, эти противоречия должны быть значимыми. Во-вторых, для возникновения конфликта кто-то должен сделать первый шаг, проявить инициативу. Она проявляется, прежде всего, в действиях, которые приводят к столкновению. Если рассматривать конфликт в деятельности сотрудника ОВД как способ преодоления противодействия заинтересованных лиц, как препятствие на пути достижения целей уголовного судопроизводства, то правомерно говорить о борьбе сотрудника и противодействующего ему лица. А так как вся деятельность правоохранительных органов построена на противодействии лицам, ставящим препятствия на пути уголовного судопроизводства и имеющим цели и интересы, противоречащие интересам правоохранительных органов, то многочисленные психологические барьеры в профессиональном общении и сам *служебный конфликт (как явление) неизбежен.*¹⁰⁰

Принципы и правила снятия психологических барьеров общения.

Как отмечал И.Б. Пономарев, в психологической структуре конфликтов в деятельности сотрудников ОВД проявляются следующие компоненты:

Эмоциональные компоненты конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников.

Познавательные компоненты. Взаимное восприятие особенностей каждой из конфликтующих сторон; интеллектуальные способности переработки информации и принятия решения; степень включенности личности в конфликтную ситуацию на различных этапах ее развития; уровень самоконтроля участников конфликта; опыт работы с людьми и профессиональная подготовленность; самосознание, самопонимание и объективность в оценке своих возможностей.

¹⁰⁰ См: Олейник А. Н. Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников ОВД в ситуации конфликтов. -М. 1992. С. 4.

Мотивационные компоненты конфликта образуют его ядро и характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства.

Волевые компоненты конфликта проявляются как совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей преследуемых участниками конфликта¹⁰¹.

Соответственно, психологические барьеры как факторы, затрудняющие установление межличностного контакта в служебной деятельности, могут носить эмоциональный, интеллектуальный, мотивационный и волевой характер.

1). *Эмоциональные барьеры* могут быть обусловлены как отрицательными переживаниями, астеническими (негативными) чувствами, которые испытывает руководитель к данному лицу, с которым необходимо установить контакт, так и эмоциональными состояниями отдельных лиц (подавленность, раздражительность, невыдержанность, озлобленность, агрессивность).

2). *Интеллектуальные барьеры* могут быть вызваны ошибками неверного в уровне восприятия сотрудником и руководителям друг друга, особенностями их речи, различиями образования, осведомленности в тех или иных вопросах.

3). В качестве *мотивационного барьера* может выступать нежелание того или иного лица в данный момент вести в руководителем откровенный разговор, предубежденность к работникам, осуществляющим управленческую деятельность, боязнь нареканий со стороны заинтересованных в решении проблем других лиц.

4). *Волевые барьеры* могут иметь место, когда, например, командир форсирует подчинение исполнителя своей воле, или в другом случае сотрудник не может заставить себя отказаться от ранее данного обещания, либо не может преодолеть в себе иных поведенческих установок и стереотипов.

В профессиональной деятельности руководителя ОВД, как и в служебной деятельности сотрудника любой службы постоянно возникает необходимость установить психологический контакт с конкретным лицом, как правило, это достигается посредством снятия барьеров общения. Важнейшим для снятия эмоционального барьера и наиболее профессионально значимым психологическим качеством сотрудника милиции необходимо выделить способность к *эмпатии* – проникновению во внутренний мир человека при помощи сочувствия и сопереживания¹⁰². «Прочувствовав» собеседника, можно привести себя в аналогичное состояние и подстроиться к нему эмоционально. Это нужно особенно, когда человек возбужден и занятый своими чувствами окажется не в состоянии вступить в контакт (он просто не услышит собеседника). Нельзя поддаваться под влияние эмоций собеседника. Самое простое, проявлять в подобном случае терпение и дать ему «выговориться». Вместе с тем, нужно вывести собеседника из состояния, негативно влияющего на ход беседы.

Если же появляются признаки, сигнализирующие о неблагоприятном форсировании контакта, о чрезмерном внутреннем напряжении собеседника, о его явно негативном отношении, то необходимо изменить тактику, затронуть личностно значимую тему разговора, вычислив ее прежде всего, приемами «*идентификации*» (постановки себя на место оппонента) и «*рефлексии*» (отражение мыслей оппонента).

В качестве иллюстрации следует обратить внимание на многообразие служебных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях дознавателей и следователей, с различными категориями процессуальных оппонентов. Так, при общении сотрудника с допрашиваемым, его активное нежелание выполнять законные требования сотрудника зачастую приводит к необходимости использования особого психического воздействия – *внушения*. Допрашиваемый же, наоборот, использует способы защиты от психологического воздействия сотрудника, называемые *контрсуггестией* – «противовнушением». Именно контрсуггестия и

¹⁰¹ См: Пономарев И. Б. Конфликты в деятельности и общении работников ОВД. – М., 1988. С. 29-40.

¹⁰² См: Олейник А. Н. Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников ОВД в ситуации конфликтов. - М. 1992. С. 12.

является главной причиной возникновения основных барьеров, которые выстраиваются на пути коммуникации нашими процессуальными оппонентами:

«*Избегание*»: уклонение от общения с сотрудником ОВД, умышленный отказ от восприятия информации.

«*Авторитет*»: допрашиваемый отказывает сотруднику в доверии, не воспринимает то, что тот ему говорит, полагая недостаточным его статус, полномочия и возможности.

«*Непонимание*»: как определенный защитный фильтр, который не пропускает угрожающую информацию.

В сложных, значимых для допрашиваемого ситуациях общения при высокой цене принимаемых решений существенно увеличивается потребность в дополнительной информации. Допрашиваемый оказывается вынужденным какую-то информацию, идущую от сотрудника, все-таки «принимать» и на нее опираться. Таким образом, одним из факторов, препятствующих профессиональному общению, является наряду с вышеуказанным «мнимым» и реальное непонимание. В юридической психологии мы учитываем четыре уровня непонимания как психологические барьеры:

А). *Фонетический барьер общения*: ошибки и оговорки в произнесении отдельных звуков, слов и фраз (в частности, проглатывание окончаний или заикание) вызывает непонимание и даже раздражение.

Б). *Семантический барьер*: у разных людей существуют различные «смысловые поля» слов и, следовательно, слова, произносимые сотрудником могут иметь для допрашиваемого отличный от вкладываемого в них смысл. А при несовпадении ценностных ориентаций оппонентов возникает особый тип обмена информацией, который ведет к «непонимающему общению».

В). *Стилистический барьер*: оппонент понимает только те обращения, которые подчинены близкой ему языковой структуре. В противном случае он может игнорировать подобное сообщение. В частности, реакцию неприятия у интеллигентного человека может вызвать примитивно-бытовой или т.н. панибратский стиль речи как контраст между формой и содержанием высказывания.

Г). *Логический барьер*: следователя, который приводит аргументы и доказательства в противоречии с правилами формальной логики, допрашиваемый не только не поймет, но и будет воспринимать негативно. С этим банальным утверждением связано также часто упускаемое из виду существование различных видов логики – т.н. житейской, мужской, женской, молодежной и даже детской.

Психологические барьеры создают сложную ситуацию: для того, чтобы их преодолеть и снять, инициатор общения должен обратиться к индивидуальным особенностям человека, поскольку, только через них можно сблизиться с человеком. Но такому проникновению в личностный мир именно барьеры и мешают. Получается как бы «порочный круг»: барьер нельзя преодолеть без познания внутреннего мира человека, а внутренний мир человека невозможно раскрыть в связи с тем, что действуют барьеры. Эти барьеры могут явиться предпосылкой для развития конфликта. Соответственно, вышерассмотренные психологические барьеры общения нужно не только диагностировать, но своевременно профилактировать и снимать следующими способами и приемами:

- фонетический: повышение уровня начитанности, учет дикции, скорости и правильности речи;
- семантический: максимальная простота языка, перефразирование и разъяснение сложных юридических категорий;
- стилистический: перенастройка информации на приемлемый стиль восприятия, выделение важных моментов в начале и в конце речи;
- логический: выбор такой формы рассуждений, которая ближе конкретному допрашиваемому, в частности, *индукция* более доходчива для несовершеннолетних и т.н. тугодумов, *дедукция* - для людей с высоким интеллектом и уровнем образования. Одним из способов снятия психологических барьеров «авторитета» и «непонимания»,

особенно феноменов т.н. детской и женской логики, является анализ коммуникативной позиции оппонента при общении. Подход к анализу ситуации общения на основе позиций, избранных партнером, развивается в русле транзактного анализа социального психолога *Эрика Берна*. Главным содержанием транзактного анализа является предположение о том, что основными актами общения являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении. В теории транзактного анализа каждый участник взаимодействия является носителем трех относительно независимых и обособленных личностных позиции: «Родитель», «Взрослый», «Дитя».

Позиция «Дитя» (Д) – основана на «Оно» в структуре личности (по З. Фрейду) и выражает детское эмоционально-непосредственное отношение к миру. Качества, присущие ребенку, — доверчивость, раскованность поведения, творческая фантазия. И одновременно неуверенность, беспомощность, капризность, несдержанность, обидчивость, пугливость, детский негативизм, легкомыслие. Типичные фразы – «хочу» и «не знал».

Позиция «Родитель» (Р) - восходит к «Сверх-Я» и проявляется в потребностях и установках доминирования, покровительства, уверенности в своей правоте, в авторитетности высказываний. «Родитель» всегда требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует и т.п. Отрицательные свойства этой роли: ригидность (неспособность к гибкости поведения), догматизм, чувство превосходства, безапелляционность суждений, тенденция к «карающему стимулированию». Трафаретные реплики – «ты должен» и «так положено».

Позиция «Взрослый» (В) – как разумный «Эго-ист» - выражается в реалистичности видения мира, в трезвом и рациональном самоконтроле поведения, в признании как для себя, так и за другим права быть самим собой. Человек в этой позиции ориентирован на объективность оценки ситуации общения, для него характерна пластичность (гибкость) поведения в целом и установка на действие, рациональное решение ситуации. Эта роль не связана с возрастом человека. Отрицательными свойствами данной позиции является скептицизм в оценках явлений жизни, недостаточная эмоциональность, склонность к интеллектуализации, излишняя подконтрольность творческого воображения. Характерные рассуждения – «ошибаются все» и «давайте подумаем».

Важнейшим понятием позиционного анализа является *транзакция*, т.е. взаимодействие в общении, которое понимается как взаимовлияние выбранных позиций. При этом, первая фраза инициатора транзакции обозначается как *стимул*, а ответная реплика оппонента – *реакция*. Берна выделяет следующие типы транзакций: явные и скрытые, дополнительные и пересекающиеся. Так, наглядным примером скрытой транзакции является типичный «афоризм» из уст начальника: «Повторяю для особо одаренных» (вроде бы говорит «Взрослый», но скрыто – «Родитель» ставит присутствующих в позу «Дитя»).

В ролевом поведении могут проявляться все три указанные выше позиции, но ситуативно преобладает только одна из них. Позиция в поведении проявляется в интонациях, лексике, характерных позах и т.д. Отечественный конфликтолог С.М. Емельянов предлагает следующую форму межличностного взаимодействия (МЛВ) как последовательность транзактного анализа¹⁰³:

1. Составить матрицу:

С _и	С _м
Р	Р
В	В

¹⁰³ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.-СПб.,2001.С. 57.

Д	Д
---	---

2. Выделить субъекты МЛВ (Си — инициатор, См - мишень).
3. Уяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов МЛВ: Р, В, Д.
4. Обозначить стрелками в матрице направленность позиции каждого субъекта МЛВ и
5. По матрице определить расхождения в позициях.
6. Сделать вывод.

Примеры:

* На совещании руководящего состава ОВД одно из должностных лиц заявляет другому: «Вы сорвали выполнение поставленной руководством задачи». Другая сторона: «Нет, это вы виноваты, потому что не обеспечили для этого необходимыми материальными средствами».

	Su	Sm
Р		
В		
Д		

Если линии на матрице пересекаются, то это конфликт.

* Курсант обращается к преподавателю на экзамене: «Почему вы ставите мне тройку, а не четверку?» Преподаватель: «Давайте разберемся».

	Su	Sm
Р		
В		
Д		

Если линии на матрице не пересекаются - это свидетельствует об отсутствии конфликта (конфликтной ситуации).

Таким образом, анализ сущности конфликта с позиции развития ролей конфликтантов и форм взаимодействия позволят управлять конфликтом или вести общение в бесконфликтном русле. В связи с этой теорией главная заповедь культуры общения – *постоянно тренировать позицию «Взрослого» и уметь считывать роль оппонента*. Пока транзакции сотрудника и правонарушителя являются дополнительными, нормальному процессу общения ничего не мешает. Любые пересекающиеся, в том числе скрытые транзакции порождают позиционные конфликты.

В ситуации позиционного конфликта одним из способов оказания психического воздействия сотрудников ОВД на оппонентов в процессе профессионального взаимодействия является «дистанцирование» как учет пространственных зон общения и соотнесение этого расстояния с уровнем отношений и целями общения.

1. *Интимная зона* – на расстояние вытянутой руки (куда допускаются только самые близкие люди).
2. *Персональная (личная) зона* – длина рукопожатия (появляется беспокойство, если вторгается любой, не являющийся родственником или другом).
3. *Социальная зона* – в одном небольшом помещении (дискомфорт, когда присутствуют незнакомые люди).
4. *Публичная зона* – до бесконечности (среди публики и в толпе особую тревогу вызывают люди, которые явно ведут себя «не как все», как правило, это человек,

находящийся в аффекте, в состоянии внутриличностного кризиса, наркотической интоксикации или сильного опьянения, невменяемый, преступник, шахид).

Общепринято на первоначальном этапе профессионального общения психологический контакт устанавливать в личной зоне - от 45 до 120 см. Однако последующее конфликтное общение особенно с незнакомыми людьми (если это не является специальным приемом) в личной зоне не рекомендуется.

Для эффективности профессионального общения нельзя забывать и о визуальном контакте. Правильно выбранное при общении место не только в помещении, но и за столом может быть эффективным способом достижения взаимопонимания и сотрудничества. Наглядная иллюстрация (рис 7.1):

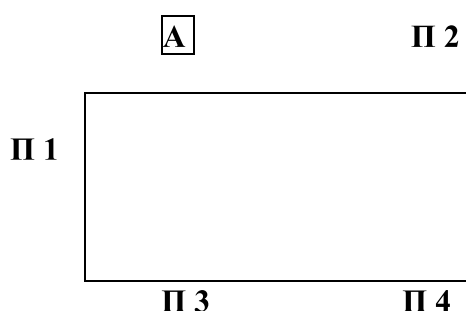


Рис. 7.1.

П 1 – угловая позиция. Позволяет смотреть друг на друга, видеть глаза и жесты собеседника «А». Этой позицией вы сможете снять напряжение в беседе и увеличить шансы на установление контакта.

П 2 – позиция сотрудничества. Эта позиция используется для обсуждения и принятия решения, но только не вторгаясь в интимную зону.

П 3 – соревновательно - оборонительная позиция. Стол – барьер для общения. В этой позиции трудно найти общую точку зрения, но увеличит ваши шансы, если вы хотите отстаивать свою точку зрения, дать почувствовать превосходство. При конфликтном взаимодействии наиболее продуктивно расположиться друг против друга.

П 4 – независимая позиция. Такого положения надо избегать, если вы ориентированы на доверительное общение.

В контексте неречевых средств и пространственной организации процесса общения, примечательна поза оппонента, когда им перекрещиваются руки перед грудью. Как правило, напротив вас - высокомерный эгоист или человек, непроизвольно образующий символический барьер, при помощи которого хочет отгородиться от неприятной для него ситуации. Пока человек оставляет руки скрещенными, его негативное отношение к вам не меняется и, чтобы изменить его, нужно «раскрыть позу». Это легко сделать, дав вашему собеседнику что-то в руки – визитку, фотографию. Рекомендуется при этом развернуть ладони к собеседнику. Это показывает, что вы открыты для слушания, хотели бы получить честный ответ, готовы к доверительному общению.

Во многих служебных ситуациях, прежде всего, при коммуникативном контакте с внушаемым типом личности оппонента можно использовать богатый арсенал активных методик нейро-лингвистического программирования (НЛП). Так, одним из механизмов т.н. *присоединения* является подстройка дыхания. Общеизвестно, что человек копирует собеседника, сам того не замечая. Если вы хотите, чтобы что-то важное, что вы говорите, было услышано и дошло до сознания слушающего, то произносить ключевую фразу необходимо на выдохе. В ситуации, когда собеседник находится в позе замкнутости, зажат, возможно использовать прием «отзеркаливания». Для этого нужно принять позу, аналогичную той, в которой находится собеседник, а затем поэтапно изменить ее: расцепить руки, поднять голову, повернуться к собеседнику, опустить плечи, улыбнуться, смотреть в глаза. Если

собеседник не поддается «отзеркаливанию», можно использовать метод отвлечения внимания - подать какой-либо предмет, попросить, чтобы тот передал что-нибудь, или сообщить лично значимую информацию. Характерно, что подача такой информации имеет свою специфику. Практические психологи рекомендуют использовать *методику смысловой подстройки*¹⁰⁴. Суть ее заключается в том в том, чтобы ключевую фразу, где дается основная информации, вуалировать среди фраз присоединения, в таком соотношении: четыре фразы присоединения и одна ключевая; далее три фразы присоединения, две ключевые и, наконец, две фразы присоединения и три ключевые. Фразы присоединения - это текстовый фон, который воспринимается собеседником положительно. Здесь срабатывает инерционный механизм восприятия информации, когда одна фраза, другая, третья принимаются и оцениваются как соответствующие внутреннему миропониманию собеседника и у него не формируется защитного барьера, который неизбежно возник бы, если бы сразу шла информация, требующая пересмотра и изменения собственной позиции.

Сотруднику ОВД всегда необходимо владеть вниманием собеседника, например, в условиях сложного допроса, чтобы без искажений передать смысл вопроса или утверждения. Для оказания профессионально-психологического воздействия следователю необходимо превратить допрашиваемого из молчащего в слушающего. Это можно сделать при помощи двух типов средств: содержательных и внесодержательных (экстравербальных). В частности, возможно задействовать *«фасцинативные сигналы»*, содержащиеся в особом тоне произносимого сообщения сотрудника, например, повышение голоса. Это не только привлекает внимание и подчеркивает значимость передаваемой информации, но и может передавать отношение сотрудника к поведению допрашиваемого, т.е. оказание дополнительного воздействия. Другой прием: *«завлечение»*. Вначале сотрудник произносит что-то трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо. Но это эффективно, если сотрудник уже произвел впечатление своим профессионализмом и уверенностью. Прием *«акцентировки»* - увеличения значимости содержания беседы может использоваться для поддержания внимания. Информация должна передаваться медленно, с расстановкой смысловых акцентов и выделением голосом наиболее значимых моментов. Эффективным средством поддержания внимания является также *переформулировка* уже высказанной ранее мысли по-новому, иными словами и выражениями. Этим же целям служит *конкретизация, наглядность и образность* передаваемой информации, которые достигаются подчеркиванием деталей высказываемой мысли.

Общепризнанно, что сотрудник ОВД всегда более заинтересован в доверительном характере отношений и разрешении конфликтов, возникающих в процессе общения, чем его оппонент, и поэтому именно он должен владеть всеми способами профилактики и методами разрешения конфликтов. Конфликт - это всегда борьба, сложная интеллектуально-коммуникативная игра, и побеждает в этом соревновании тот, кто лучше знает правила игры - законы логики и закономерности общения. Соответственно, в конфликте, как например в шахматах или преферансе, знания дают преимущество. В данном контексте поистине бесценными для сотрудников правоохранительных органов становятся советы, данные своим читателям (слушателям) известным американским психологом - «технологом общения» *Дейлом Карнеги*. Прежде всего, это воистину золотые советы *«как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»*, без преувеличения можно сказать, что эти правила должен знать любой образованный человек, каждый солдат правопорядка. В профессиональном прочтении они звучат следующим образом:

1. Искренне интересуйтесь окружающими вас людьми, соответственно - больше знайте о человеке (оппоненте), с которым предстоит общаться.
2. Будьте приветливы и доброжелательны - чаще улыбайтесь.
3. Как можно чаще называйте человека по имени (отчеству).
4. Внимательно слушайте и поощряйте собеседника больше говорить о себе.

¹⁰⁴ См: Конев А. А. , Рябков Е. М. Психотипы личности и установление доверительных отношений: Лекция. -Нижний Новгород. 1995. С. 25.

5. Говорите о том, что лично значимо для собеседника (оппонента).
6. Слегка завышайте самооценку человека - комплиментом и мелкой лестью.

Примечательны в конфликтологическом контексте и иные коммуникативные заповеди из наследия Д.Карнеги, например: «Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения»; «Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды»; «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично»; «Как перестать беспокоиться и начать жить»¹⁰⁵ (приводятся в сокращенном виде и профессионально значимой интерпретации).

- Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.
- С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
- Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».
- Начиная с похвалы и искреннего признания достоинств человека.
- Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
- Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям собеседника.
- Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения собеседника.
- Будьте чистосердечны в оценке и щедры на похвалу.
- Проявляйте уважение к мнению собеседника, не говорите прямо, что он не прав.
- Сначала говорите о собственных недостатках, а затем критикуйте другого.
- Указывайте на ошибки не прямо, а косвенно.
- Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
- Задавайте направляющие вопросы, а не приказывайте.
- Старайтесь стимулировать к действию посредством поощрения.
- Добивайтесь того, чтобы человек был рад сделать, то что вы предлагаете.
- Давайте возможность людям спасти свой престиж – оставляйте дверь открытой.
- Моделируйте самое худшее, что может случиться.
- Установите «ограничитель» на ваше беспокойство.
- Забывайте о неудачах - не пытайтесь «пилить опилки».
- Живите в «отсеке сегодняшнего дня»...

Таким образом, теоретико-методологическая определенность, тактическое разнообразие средств и методов свидетельствуют о том, что любой конфликт с любым правонарушителем или процессуальным оппонентом можно при желании преодолеть и эффективно разрешить, что во многом зависит от знаний и умений, профессионального опыта и способности сотрудника ОВД принять верное решение и выбрать необходимые приемы. В практическом плане, целям повышения эффективности профессионального общения способствует *модель психологического тренинга*, направленного на развитие и коррекцию профессионально-коммуникативных качеств (ПКК) сотрудника органов внутренних дел. Данная модель разработана авторским коллективом ученых и практиков под руководством профессора М.И. Марьина¹⁰⁶ и рекомендована к использованию в профессионально-психологической подготовке личного состава. Элементы тренинга: 1) *субъектный* (определение ПКК конкретной категории сотрудников); 2) *содержательный* (отбор профессионально значимых ситуаций); 3) *процессуальный* (отработка принципов, комплекса процедур и методик), при этом предлагаются основные этапы тренинга: а) ориентация; б) переосмысление; в) приспособление; г) самоактуализация. Функциональной ценностью данной модели является совершенствование и коррекция всех подструктур ПКК - коммуникативных качеств сотрудников ОВД в ситуациях профессионального взаимодейст-

¹⁰⁵ См.: Ваше преуспевание - в ваших руках / Д.Карнеги, Л.Дж.Питер, С.Н.Паркинсон, А.Блох: Перевод. - М.: Республика, 1993. С. 7-180.

¹⁰⁶ Социально-психологический тренинг профессионального общения сотрудников ОВД / Под.общ.ред.М.И.Марьина. - Казань, 2003. 89 с.

вия с различными категориями граждан.

2. Оптимизация служебного общения и стиля управления в коллективе органов внутренних дел.

Деятельность органов внутренних дел - это одна из сфер социальной практики, где слово руководителя как способ организации общего дела значит очень многое. Из этого следует, что глубокое изучение данной темы напрямую связано с «точками роста» руководителя в системе отношений «руководитель-коллектив», с возрастанием их психологического потенциала, с успехами в совместной деятельности. В противоположность административно-командному, технократическому стилю управления современный руководитель, как и любой сотрудник органов внутренних дел, значительное внимание уделяет совершенствованию, а зачастую и пересмотру характера своего общения с другими людьми, поиску путей оптимизации служебного и профессионального общения. В процессе общения происходит снятие или усугубление значительного числа противоречий, присущих предметной деятельности. Действительно, расхождения в целях, трения во взаимоотношениях, пробелы в знаниях, отсутствие определенных навыков и умений, как и вытекающие из этого возможные острые противоречия предметной деятельности, более эффективно снимаются при профессиональном созидательном общении.

Среди факторов, влияющих на служебное общение руководителя целесообразно выделить процессуально-ситуационные и те, которые по своему содержанию положительно или отрицательно влияют на общение, снижают его продуктивность или препятствуют в известной мере его оптимизации. Социально-психологическая характеристика процесса общения во многом зависит от ситуации, т.е. совокупности условий, обстоятельств, в которых протекает конкретное общение.

Процесс общения будет зависеть от того, например:

- насколько знаком руководителю конкретный человек, с которым необходимо установить отношения;
- в нормальной или экстремальной ситуации приходится общаться руководителю;
- пришел сотрудник с просьбой, проконсультироваться или он что-то требует от руководителя;
- с конфликта или без обострения отношений начался процесс общения;
- официально подчиненный ставит о чем-либо вопрос перед руководителем или не желает, чтобы общение носило официальный характер.

Кроме того, на служебное общение руководителя влияют процессы, происходящие в обществе, в органах внутренних дел в целом.

Положительно влияют на процесс служебного общения такие характерные приметы времени, как:

- атмосфера демократизации, гласности, открытости «запретных зон»;
- встречи руководителей органов внутренних дел с общественностью, прессой, работниками радио и телевидения;
- элементы раскрепощенности и непринужденности в общении большинства сотрудников;
- осознание ими возможности реализовать потребность в выражении наболевшего, «излить душу», «выпустить пар».

Однако существуют и факторы иного порядка, которые сковывают процессы служебного общения, снижают его продуктивность, приводят к ситуациям, когда это общение работает в режиме «холостых оборотов» (это часто заметно в оценках после обсуждения какой-либо дежурной проблемы: «собрались, поговорили и разошлись»).

Нередко отрицательно сказываются на служебном общении:

- невнимание к социальным причинам правонарушений, обострения обстановки;
- ограниченность возможностей влиять на социальные процессы;

- несбалансированность по «вертикали» и по «горизонтали» внутри правоохранительных органов взаимных оценок степени профессионализма, самостоятельности, независимости.

Внутри органов внутренних дел не способствуют продуктивности служебного общения руководители:

- разночтения и различия в понимании процессов демократизации, гласности, выборности в коллективах сотрудников;
- переживания, связанные с неустойчивостью отдельных звеньев, проблемами сокращения аппарата, кадровыми перемещениями.

Фактором, препятствующим нормализации и оптимизации служебного общения, являются также закрытость и свернутость общения во многих подразделениях органов внутренних дел. С одной стороны, это обусловлено необходимостью сохранения служебной тайны, с другой - потребностью в неформальном объединении в группы на почве своей «профессиональной субкультуры», скрытой и непонятной «с первого захода» для представителей другой микросреды, сотрудников других подразделений (сюда следует отнести неофициальные признаки водораздела «Мы» - «Они», жаргон при оценке результатов работы и личности исполнителя, личности и поведения правонарушителя, круговая порука - защита «своего» перед вышестоящим руководителем и в то же время бесцеремонность в отношениях с провинившимся «не-своим» сотрудником).

Как отмечено в методологическом разделе курса, важным фактором повышения или, наоборот, снижения эффективности деятельности ОВД, наряду с объективными и субъективными основаниями, является и **субъективный фактор социально-психологического свойства**, а именно: сложившийся морально-психологический климат в коллективе, «авторский стиль» управления и личность непосредственного руководителя.

В аспекте управления и организации эффективного взаимодействия, социальными психологами давно доказано, что совокупный физический и интеллектуальный потенциал любой группы людей либо значительно выше арифметической суммы единичных усилий ее членов, либо значительно уступает этому показателю. Другим словами, в некоторых социальных группах стиль управления и руководства, как субъективный фактор, не усиливает, а наоборот, снижает объективные возможности группы и функциональный уровень работоспособности отдельных ее членов. Характерно, в данной связи, классическое сравнение военной силы французов и мамлюков (янычар), сделанное Наполеоном: один мамлюк индивидуально сильнее одного француза, пять мамлюков примерно равны по силе пяти французам, но десять мамлюков всегда будут биты десятью французами, ввиду лучшей организации взаимодействия во французской армии. В данном контексте, хочется порекомендовать некоторым руководителям: если не чувствуешь себя Наполеоном, лучше не мешай людям работать самостоятельно...

По оценкам западных психологов после каждой минуты конфликтного выяснения отношений требуется значительно более длительный период психической адаптации к новым реалиям - примерно от шести до двадцати минут, в зависимости от свойств темперамента и характера человека... Соответственно, по данной причине руководителям не стоит отчитывать подчиненных, даже за реальный проступок, более двух-трех минут, иначе мы рискуем потерять как минимум на час полноценного работника... К сожалению нет научных данных по проблеме: на сколько дней «выбивается из рабочей колеи» сотрудник, изо дня в день присутствующий на «проработке» своих коллег. По моим личным наблюдениям, не претендующим на научность за отсутствием статистики, большинство наших совещаний и планерок превращаются в подобный «конвейер» нагнетания страстей, стрессов и негативных эмоций, естественно ухудшающих самочувствие и результаты работы... Как хочется порекомендовать некоторым руководителям ОВД такие старые, к сожалению забытые, психологические методы и приемы воздействия на подчиненных - удивление и сопереживание, доверие и личная просьба-поручение, ирония и юмор, иллюстрация и информирование, внушение и намек, опора на положительное в личности, создание перспектив и стимулиро-

вание временем... Не практикуются у наших руководителей и индивидуальные беседы “за чашкой чая”, нет “дня открытых дверей”, когда можно запросто зайти без звонка и записи (пусть это будет лишь пара часов в конце рабочего дня – один раз в месяц).

В развитие классической схемы стилей управления (*авторитарный, демократический, либеральный*), восходящей к патриарху психологии Курту Левину, возможно поделиться мыслями о соотношении **гуманистического принципа** в управлении - с одной стороны, и т.н. **технократического подхода** - с другой. При нашем гуманитарно-ориентированном мироощущении, не стоит подробно останавливаться на определениях “гуманность” и “личностные ценности”, и как они реализуются в психологии управления... Технократический же подход требует более подробного анализа. Как подчеркивает отечественный классик “теории ментальности” академик *Владимир Петрович Зинченко*: “Технократическое мышление - это мировоззрение, существенными чертами которого являются примат средства над целью, цели над смыслом и общечеловеческими интересами, смысла над бытием и реальностями современного мира, техники (в том числе и психотехники) над человеком и его ценностями... Существенной особенностью технократического мышления является взгляд на человека как на обучаемый программируемый компонент системы, как на объект самых разнообразных манипуляций, а не как на личность, для которой характерна не только самостоятельность, но и свобода по отношению к возможному пространству деятельности. Технократическое мышление весьма неплохо программирует присущий ему субъективизм, за которым в свою очередь лежат определенные социальные интересы... Сейчас такой тип мышления стал реальной силой, сыграл не последнюю роль в возникновении многих глобальных проблем современности...”¹⁰⁷.

Итак, для любого “технократически мыслящего” руководителя возглавляемый им коллектив должен работать как отлаженный механизм, все узлы и агрегаты которого должны оптимально, с запасом прочности функционировать. С *поправкой на аллегорию* в авторском видении проблемы технократического стиля управления, если какая-то “шестеренка” (отдел, служба или человек) “прослабляется” и “разбалтывается”, ее необходимо: а) “зажать” посредством негативного стимулирования - выговор, лишение надбавки за сложность; б) “подмазать” через дозированное позитивное стимулирование; в) “заменить” - уволить, переместить по службе... При этом рабочие параметры всех «агрегатов», инструкции по эксплуатации и ремонту «механизмов» пропечатаны и зафиксированы - имеется целый комплекс нормативных актов, приказов и инструкций. Особенно «замы» должны быть хорошими “чтецами” и “ремонтниками”, и тогда все работает: 1) “вычитываешь инструкцию” (если невнимателен - продиктуют свыше); 2) “выявляешь слабое звено в расхождении с требуемыми параметрами”; 3) “ремонтируешь” - “добиваешься оптимального режима... Другими словами, идут постоянные “инструктажи”, “наладка” и “ремонт”...

Все вроде бы хорошо, но постоянно проявляются две проблемы: во-первых, без контроля и профилактического ремонта немедленно появляются “сбои” - нарушения, а во-вторых, механизм изнашивается: “оборотистость”, требуемая от приводного ремня “вышестоящей машины”, достигается лишь посредством увеличения “нагрузки”, т.е. количественных показателей - интенсивности вращения “шестеренок” и рабочего времени, в т.ч. “ремонтной бригады”... Характерные лозунги “технократа”: “Нет незаменимых шестеренок!”... “Нет людей - есть конечный результат работы!” ... “Честь отдела - превыше интересов любого сотрудника” ... Типичная поведенческая примета руководителя-технократа - “засиживание на работе” (в свое время Н.С. Хрущев, отменяя сталинские “полуночные посиделки” руководителей всех рангов, подчеркивал, что “засиживание допозна” свидетельствует о неумении правильно организовать свое рабочее время). Характерные психологические приемы “технократа” – принуждение, диктат и регламентаторство, использование “слабых мест” (в биографии, психике и социальном окружении), негативное

¹⁰⁷ См.: Зинченко В.П., Моргунов Е.Б. Человек развивающийся: Очерки российской психологии. – М.: Тривола, 1994. С. 188-190.

стимулирование/наказание - лишение значимых благ и личного времени, а самое действенное - наказание работой... К счастью, ретивость некоторых руководителей обуздывает требуемый трудовым законодательством для любого россиянина 41-часовой ограничитель продолжительности рабочего времени, формально соблюдаемый даже в графиках службы и дежурств в практических органах МВД России...

Возможно по причине износа и снижения производительности в работе ранее отлаженных “механизмов”, на современном этапе общественного развития в руководстве страны и МВД РФ не поощряется “технократство”, на уровне деклараций, концепций и программ провозглашается идея гуманизации всех социальных сфер и общественных институтов: мы наконец-то начинаем говорить об “общественном мнении как критерии оценки эффективности работы милиции”, о повышении роли “человеческого фактора” (см.: ежегодные директивы МВД, с точкой отсчета от Директивы №1/96). На уровне ментальности “лично ориентированного” руководителя коллектив начинает восприниматься уже не как машина, а как живой организм, основные органы и каждая клеточка которого нуждаются в постоянном, кислородном питании, соответственно этому “организму” - требуется благоприятно-стимульный функциональный режим. Другими словами, речь идет не об организации работы, а о создании условий жизни коллектива - на основе, прежде всего, познания физических возможностей и внутренних характеристик каждого “жизнеобеспечивающего органа” - отдела или человека, и для этого уже недостаточно “черно-белого” зрения и “ключно-гаечного” мышления. Руководителю-гуманисту требуется весь спектр социально-психологических знаний и психологических приемов воздействия на подчиненных. Главный лозунг “гуманиста”: “Цель любой социальной деятельности - реализация личностных ценностей конкретного человека - здоровье, семья, самоуважение, самосовершенствование”. Типичный поведенческий портрет “лично ориентированного” руководителя - “не-заформализованность”, открытость и доверительность общения, уважительность и вежливость. Характерные приемы воздействия на подчиненных – информирование, убеждение и внушение, опора на положительное в личности и постановка в ситуации “морального выбора”, беседы и разовые поручения, пример и позитивное стимулирование, причем в равной мере, материальное и моральное поощрение...

Естественно, выше описаны полярные типы “технократического” и “гуманистического” стилей управления, которые в чистом виде встречаются очень редко. Необходимо подчеркнуть, что в закрытых воинских коллективах, в условиях единоначалия и персональной ответственности именно “технократический” стиль управления находит наибольшее применение. В определенном смысле данный стиль руководства большими социальными группами приближен к авторитарному (по принципу: власть одного) и авторитарному (по принципу: власть авторитета). Однако это далеко не тождественные понятия, “технократ” может не заботиться о своем авторитете, не требовать беспрекословного и бездумного подчинения (как авторитарный руководитель), он запросто - в демократическом стиле - соберет всю “ремонтную бригаду” на совет и, вооружившись инструкцией, логично докажет, что данный “винтик” (человек) “не вполне соответствует”, что позволит его “замену” или “рихтовку” мотивировать необходимостью эффективной работы “всего механизма”.

Раньше, когда осуждали “диссидентов”, говорили “советский народ этого не одобряет”, в настоящее время более обтекаемо отмечают, что это “не на пользу коллективу”... И тогда становится понятной вышеуказанная фраза российского классика “ментальности” - о “субъективизме”, в основе которого лежат “определенные социальные интересы”... По ассоциации хочется процитировать высказывание, вырвавшееся из уст одного из высокопоставленных руководителей, к сожалению, безвременно сгоревшего в горниле нашей службы (дословно): *“Никогда не знаешь, какой подчиненный снимет с тебя погоны”*. Это типичная фраза технократа, который в борьбе за эффективность и производительность вверенного ему “участка работы” хорошо понимал, что в случае серьезной поломки даже небольшого “узла” - отлаживать рабочий механизм будет уже другой руководитель... Проще

говоря, призывая всех “быть на уровне”, некоторые наши начальники элементарно держатся “за свое кресло”, беспокоясь “за свои привилегии” – статус, оклад, служебную машину...

Отдельным тезисом, хотелось бы рассмотреть некоторые типичные ошибки социальной перцепции, которые нередко встречаются у руководителей ОВД.

* *Эффект стереотипизации*, когда любой человек (подчиненный) воспринимается руководителем “трафаретно” - по шаблону, а чаще по ранее приклеенному “ярлыку”. Нередко, из года в год, из отдела в отдел “кочует” мнение, что этот -”трудяга” и ему можно доверять ответственное дело, а тот - “лентяй”, за ним нужен контроль; таким образом срabатывает принцип “*стигматизации*” - социального клеймения, и человек, на которого приклеили определенный “ярлык”, начинает и сам себя считать “непутевым неудачником”, на данной основе все валится из рук, и действительно ничего не получается; Вы думаете, что он «человек нехороший», а ведь в первую очередь руководители, а затем послушное большинство делают его таковым.

* *Эффект порядка*, когда о вновь прибывшем в коллектив человеке руководители судят по его первым словам и поступкам, забывая о народной мудрости, гласящей, что “первое впечатление обманчиво”; вместе с тем, о хорошо знакомом человеке зачастую делается “оргвывод” - исходя из последней полученной о нем информации или на основе его последнего проступка, опять же забывая все то многое хорошее, что этому предшествовало.

* *Эффект ореола*, когда о руководителе говорят - “или только хорошее, или ничего”. Как психолог я абсолютно уверен, что наши руководители - обычные люди, у них много достоинств, но не меньше недостатков и слабостей, чем в каждом из нас; они так же как и мы любят все «общечеловеческое»... Они не меньше нас любят своих близких, жен и детей, они не против - хорошо отдохнуть, поспать и вкусно покушать, выпить и расслабиться. Но особенно примечательно, что практически все наши руководители, в отличие от своих подчиненных, умеют делать более профессионально: “обуздывать” свои страсти, влечения и потребности в период работы ... И честно, как хорошо, что нет “святош”, “орелов” и “нимбов” в наших дружных «лично ориентированных» коллективах ОВД.

В дополнение, с чисто информационной целью, уместно привести несколько классификаций стилей управления и соответствующих типов руководителей, включая вышерассмотренные.

1) *Технократ* - феноменально работоспособен, знает все инструкции, дотошен и пунктуален, несамокритичен и практически не терпит возражений, считая себя непогрешимым, соответственно не дает права на ошибку другим, очень не любит “расплывчатость формулировок”, сторонник планирования, отчетов и контроля, требует работоспособности и исполнительности безотносительно личностных характеристик, склонен к формам негативного стимулирования...

2) *Гуманист* - проповедует личностный подход, подчеркнуто уважителен к каждому подчиненному, дифференцирует рабочие нагрузки и уровень требовательности в соответствии с психологическими качествами, учитывая семейные обстоятельства и функциональное состояние сотрудника, работает на доверии и личностном уважении, феноменально работоспособен при душевном подъеме, тяготеет к формам позитивного стимулирования....

3) *Патриарх* - старается обеспечить личный контроль за всеми аспектами деятельности, окружает себя преданными и хорошо управляемыми заместителями, не привлекает конкретных исполнителей к разработке и, главное, принятию решений...

4) *«Птица страус»* - ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, исполнительен, но не проявляет инициативу и боится персональной ответственности, подставляя под огонь критики и взыскания своих замов или подчиненных...

5) *Индивидуалист* - все стремится сделать сам, практически не доверяя подчиненным даже в мелочах, излишне категоричен и высокомерен...

6) *Педант* - требователен к исполнению решений до мельчайших деталей, даже не оговоренных в инструкциях, мелочен, дотошен, скрупулезен...

7) *Дипломат* - избегает противоречий и столкновений, не показывает собственного мнения, присоединяясь к доминирующей позиции большинства или вышестоящего начальника ...

8) *Посредник* - сторонник группового принятия решений и коллективной ответственности, излишне склонен к компромиссам...

9) *«Прилежный бобер»* - сам себе и другим постоянно ищет работу, исключительно прилежен в рутинной деятельности, но не способен к творческому поиску...

10) *Регламентатор*, его идеал - полная регламентация деятельности подчиненных в должностных инструкциях и приказах, беспомощен в нестандартной обстановке, внештатной или экстремальной служебной ситуации...

11) *Коллегиал* - не способен к самостоятельным решениям, видит залог успеха деятельности в коллективных формах принятия решений, опасается персональной ответственности...

12) *Спринтер* - хорошо реагирует на быстро меняющиеся служебные ситуации, но непродуктивен в монотонной кропотливой работе...

13) *Объективист* - главным показателем эффективности считает конечные результаты работы и формальные показатели, игнорируя субъективный фактор...

14) *Волокитчик* - старается всячески оттягивать решение проблем...

15) *Максималист* - работает сам и требует выполнения любых заданий в максимально полном объеме, не считаясь с объективными условиями и субъективными возможностями...

16) *Функционер* - считает главным правильную расстановку кадров, а также распределение функций, обязанностей и ответственности, но, как правило, только у подчиненных...

17) *Хлопотун* - прилежен, но постоянно “увязает” в мелочах, не способен отделить главное от второстепенного, не может сосредоточиться на самом важном направлении деятельности, наиболее актуальной служебной проблеме или насущной задаче....

По итогам данной типологизации хотелось бы призвать руководителей всех уровней перестать быть “технократами” и “объективистами”, “хлопотунами” и “птицами страусами”, постараться смотреть на задачи, стоящие перед служебным коллективом, через призму индивидуальных интересов, желаний, потребностей, т.е. взглянуть на глобальные проблемы глазами конкретных людей. По многолетним наблюдениям у нас нет нерадивых работников, каждый готов трудиться в силу своих способностей и возможностей, естественно очень разных... Познайте эти возможности, создайте благотворную атмосферу в форме доброжелательства и благодатную почву - в виде моральных и материальных стимулов... И поверьте, появятся новые “всходы”: сформируются качества ответственности и дисциплинированности, творческое отношение к делу и добросовестность, созреют полноценные плоды - зрелые научные монографии, учебные пособия и методические разработки, вдохновенно проведенные лекции и инициативные кураторские мероприятия... Люди будут жертвовать личным временем в благодарность за поддержку и уважение, похвалу и доверие, а не из-за опасности быть наказанным, лишенным, униженным, уволенным...

Завершая краткое эссе, хотелось бы обратиться и к подчиненным наших уважаемых руководителей, напомнив им социальный аспект “гуманизма”: “*Невозможно жить в обществе и быть свободным от общества*”. Перефразируя вышесказанное, хочется пожелать рядовым сотрудникам брать пример с большинства наших начальников, не замыкаться в собственных эгоистично-личных интересах, активнее “самореализовывать” себя именно в общественной жизни, на конкретном участке служебной деятельности. Как представляется, большинство из нас работает добросовестно не только из-за зарплаты, но ради самоуважения - на благодатной почве общественного мнения коллег. А это достигается плодотворной работой - с личным клеймом качества, без “перекладывания” своей части общей ноши на других, в том числе и на руководителей, большинство из которых, надо признать в самом лучшем смысле данных типов, - «патриархи», «хлопотуны» и «прилежные бобы»...

Как отмечено выше, руководитель, взаимодействуя, вступая в контакты с различными людьми: с вышестоящими руководителями, с подчиненными и гражданами - в процессе об-

щения с ними «транслирует» свою личность, свой духовный мир, свое понимание государственных, воспитательных, служебных, профессиональных задач и путей их решения. И даже после непосредственного общения «частица» его личности как бы продолжает существовать в другом человеке, «жить» в другой индивидуальности. Руководителю приходится вступать в общение с людьми, взаимоотношения с которыми могут складываться далеко не благоприятно. Тем не менее, даже при личностно негативной окраске конкретных взаимоотношений руководителю важно стремиться строить общение таким образом, чтобы нормализовать отношения с людьми, с которыми вступает в общение. Это важно и в случаях, когда подчиненные или граждане сами обращаются к руководителю, и когда последний выступает инициатором разнообразных и разноплановых контактов с различными сотрудниками и с гражданами. В процессе служебного общения каждый руководитель должен заботиться о психологически грамотном овладении этим процессом и формировании необходимого уровня взаимоотношений с людьми, вступающими с ними в контакт.

Для оценки психологических свойств человека и его способностей к общению особое значение имеет такой обобщающий их признак, как *интерес*, выражающий психологическую потребность в определенном роде деятельности и стимулирующий поиск средств для реализации этой потребности. Интерес может быть долговременным или быстротечным, истинным или ложным, глубоким или легковесным, стабильным или неустойчивым. В обнаруживаемом личностью интересе, как бы синтезируются направленность ее психических процессов, склонности, привычки, эмоциональное отношение к миру. Понимание содержания интереса позволяет находить такие способы воздействия на личность, к которым она наиболее восприимчива и использование которых вызывает с ее стороны желаемую ответную реакцию.¹⁰⁸

В зависимости от социальной среды и психологических особенностей человека отмечаются различия в уровне и формах его общения, полноте и глубине взаимопонимания с другими людьми. Существует немало причин, затрудняющих общение, и хотя они по преимуществу объективны, но от личности требуется их преодолеть. Чаще всего приходится сталкиваться с психологическими личностными барьерами. За любыми поступками, конфликтами всегда кроются определенные причины: потребности, желания, цели. Понять их – значит понять человека. Прежде чем добиваться какой-либо цели, нужно взвесить свои возможности, средства и, главное, последствия предстоящих действий. В повседневном профессиональном общении нужно предвидеть особенности реакции, накал эмоций лиц с разным типом нервной системы и адекватно на них реагировать. Нередко приходится иметь дело с акцентуированными личностями - шизоидами, истероидами, гипертимами, конформистами и др. Каждый тип акцентуации характера выдвигает свои проблемы общения и в определенных ситуациях закономерно рождает однотипные конфликты.

При этом следует подчеркнуть, что разрешение конфликта может считаться эффективным только с учетом профессиональной этики и развития отношений конфликтующих сторон. Борьба мнений на деловой основе призвана способствовать раскрытию творческих потенциалов коллектива. Поскольку в работе и общении работников органов внутренних дел не обходится без разногласий и споров, а также конфликтов, тактика их разрешения должна опираться и на *этико-психологические правила*. Продуктивность и плодотворность делового конфликта зависит от того, насколько всесторонне руководитель учитывает:

- положение и статус каждого из участников конфликта (руководитель и подчиненный, старший и младший по возрасту и званию, опытный или недостаточно опытный работник);
- характер обмена мнениями (стремление понять друг друга, не исказить мысли другого, забыть о личных предубеждениях, предоставить право доказать иную точку зрения, конструктивно реагировать на критику, направленную на совершенствование управления и оперативно-служебной деятельности);

¹⁰⁸ См: Омаров А. М. Управление: искусство общения. – М., 1983 г. С. 15.

- обоснованность своей позиции при подведении итогов обсуждения спорных вопросов;
- признание резкого расхождения или совпадения точек зрения;
- определение объема выявленных разногласий и сферы невыявленного, по поводу чего необходимо новое обсуждение и уточнение позиций;
- выражение личных симпатий участникам конфликта на деловой почве;
- принесение взаимных извинений, если была нарушена этика поведения конфликтующими сторонами.

В контексте оптимизации служебных отношений сотрудников ОВД с гражданами, необходимо подчеркнуть, что именно *конструктивное вербальное воздействие* на собеседника может изменить позицию последнего и удержать от конфликтного противодействия. Человек, вступивший в контакт, реагирует не только на смысл слов, которые произносит сотрудник милиции, но и на то, как эти слова произносятся. Иными словами, собеседник всегда находится в вербальном и невербальном контактах со своим оппонентом. Беседа, носящая на первый взгляд безобидный характер, при наличии фраз, принижающих статус собеседника, обязательно приведет к конфликту. *Например*, вопрос: «Разве я невнятно говорю?» носит скрытый психологический подтекст: «Ты что, глуп?» Налицо попытка говорящего поднять свой статус, принизив при этом статус партнера. Внешнее проявление может быть явным и скрытым. Явные — грубость, демонстрация пренебрежения: «Неужели Вы не понимаете?» Скрытые — самоуверенность поведения, безапелляционность суждения, нарушения правил этикета. Знаки превосходства могут подаваться с оттенком доброжелательности, участия, простоты в общении, маскироваться обвинениями и обидами.

Для предотвращения конфликтов подобного рода необходимо ни прямо, ни косвенно не демонстрировать свое превосходство над партнером; советы и предложения давать в «порядке обсуждения»; отказ и критика должны быть по отношению к делу, а не личности человека. Для устранения обвинений в «закулисных махинациях» нужно соблюдать гласность, уметь слушать, стимулировать активность собеседника. Если конфликт все же возник, зачастую целесообразно продемонстрировать оппоненту критичность своего отношения, подсказать одобряемую линию поведения. Полезные следующие рекомендации критики:

- Подбадривающая критика (- Ничего, в следующий раз получится).
- Критика-упрек (- Ну что же Вы, я на Вас так рассчитывал).
- Критика-надежда (- Уверен, что больше не совершите подобных промахов).
- Критика-аналогия (- Когда я был в Вашем возрасте, я допускал те же ошибки).
- Критика-похвала (- Работа сделана хорошо, но можно бы лучше).
- Безличная критика (- В нашем коллективе есть сотрудники, которые не сделали...)
- Критика-озабоченность (- Я очень обеспокоен состоянием Ваших дел).
- Критика-сопереживание (- Я могу войти в Ваше положение, но и Вы поймите меня).
- Критика-сожаление (- Мне очень жаль, даже не знаю как Вам помочь).
- Критика-удивление (- Как Вы, с Вашим опытом, могли такое допустить).
- Критика-ирония (- Ну, делали–делали и сделали, нечего сказать, слепили...).
- Критика-намек (- Один человек, упрямый как Вы, сейчас уже с нами не работает...).
- Критика-смягчение (- Наверное, в этом виноваты не только Вы).
- Критика-укоризна (- Ну, никак не ожидал, что именно Вы так оплошаете).
- Критика-замечание (- Не так сделали, в будущем посоветуйтесь).
- Критика-предупреждение (- Следующий раз придется Вас наказать).
- Критика-требование (- Работу необходимо переделать - однозначно).
- Критика-вызов (- Столько ошибок, наверное Вы не сможете сами исправить).
- Критика-опасение (- Боюсь, что и в следующий раз Вы не справитесь).
- Конструктивная критика (- Работа выполнена слабо, но можно сделать так)...

С позиции мастерства переубеждения никогда не стоит забывать о том, что на собеседника влияют не только слова, но также тон, тембр голоса, ритм речи. В этой связи нельзя игнорировать великое педагогическое наследие *Антон Семеновича Макаренко*, который

подчеркивал, в частности, что только тогда почувствовал себя педагогом, когда фразу «Пойди ко мне» смог произнести с двадцатью оттенками в голосе.

Рассматривая вопрос об использовании сотрудниками ОВД *невербальных средств психологического воздействия* в ситуациях конфликтов, следует вспомнить о визуальной психодиагностике и методах познания людей по их внешнему облику. Знания в этой области необходимы сотрудникам ОВД для установления причинной связи между невербальным взаимодействием и конфликтами, возникающими на основе невербального взаимодействия. С помощью языка жестов можно демонстрировать позитивное, негативное или безразличное отношение к собеседнику. Как правило, оппонент в этой ситуации занимает адекватную позицию. Жесты, определяемые как жесты агрессии или демонстрации своего превосходства, могут привести к эскалации конфликта. Например, взгляд из-под бровей, устремленный в верхнюю часть лица собеседника (агрессивный взгляд), или табачный дым, выпущенный в лицо оппоненту, не будут трактоваться последним как желание наладить нормальные взаимоотношения, установить психологический контакт, а скорее будут восприняты как «объявление войны», какие бы добрые слова вы в данный момент ни говорили. Жесты, демонстрирующие снисходительное отношение, принижающие социальный статус оппонента, также ведут к усилению напряжения во взаимоотношениях. Никогда нельзя забывать, что невербальные средства общения могут использоваться и в активном варианте - для оказания психологического воздействия на собеседника, например, для повышения убедительности высказываний сотрудника. Как правило, сигналы, демонстрирующие положительное отношение, способствуют преобразованию межличностных отношений. Выражение уважения и доверия к гражданам с помощью невербальных средств может положительно повлиять на них, способствовать налаживанию психологического контакта.

Таким образом, профессиональное общение как активность, направленная на взаимодействие с людьми, ставит в управленческой деятельности руководителя в центр решения проблем, связанных с реализацией целей по демократизации общественных отношений, включением каждого работника органов внутренних дел в управление на основе заинтересованности и чувства долга и с преодолением отчужденности отдельных сотрудников от задач и работы по совершенствованию профилактики антиобщественного поведения, борьбе с преступностью, охране общественного порядка, формированию продуктивного психологического климата в коллективе¹⁰⁹.

3. Методические основы профилактики и разрешения конфликтов, повышения культуры общения в деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Рассмотренные выше теоретические и прикладные проблемы конфликтов в деятельности и общении работников органов внутренних дел позволяют увидеть определенную психологическую глубину каждой из частных проблем организации управления и повседневной деятельности рядовых сотрудников и руководителей, поскольку конфликты, как правило, наиболее ярко высвечивают острые вопросы и трудности, требующие своего преодоления.

Специальная профилактика негативных по содержанию конфликтов в качестве основных мер предусматривает:

- обращение постоянного внимания к «узким местам», явлениям и фактам, по поводу которых возможно накопление разногласий между работниками или их отдельными группами;
- обучение искусству общения руководителей с подчиненными, подчиненных между собой и с гражданами (в процессе служебных и неслужебных контактов, в устной речи и деловой переписке);

¹⁰⁹ См.: Козловская Е.А. Морально-психологический климат в коллективе подразделения государственной инспекции безопасности дорожного движения: состояние, формирование, развитие. - М., 1999.

- выявление фактов профессиональной деформации работников (злоупотребление властными полномочиями, «обвинительный уклон», неустойчивость по отношению к отрицательному влиянию антиобщественных элементов);

- недопущение концентрации в отдельных подразделениях должностных лиц, переведенных из других служб в связи с их отрицательной характеристикой по прежнему месту работы;

- своевременная диагностика характерологических особенностей «конфликтных» личностей в коллективе (неуживчивых, грубых, нетерпимых, мстительных, склонных к резкому одергиванию других людей, негативизму) и принятие соответствующих воспитательных мер к этим лицам;

- регулирование взаимоотношений работников, между которыми возможно возникновение конфликтов на деловой или личностной почве.

Возникшие и развивающиеся конфликты требуют своего разрешения, при этом психологически эффективны следующие правила:

1. Упреждение развития и накопления различий в оценках, взглядах, целях членов коллектива.

Это оправдывает себя на ранних стадиях развития коллектива, когда противоборство проявляется не в открытой, а в скрытой, косвенной форме. Например, когда отказ от поручения подчиненный выражает в завуалированной форме: «Почему я должен работать за других?», «Зачем нам эти дополнительные хлопоты?» и др. В этих случаях является правильным выяснение причин скрытого проявления разногласий и принятие мер к пресечению накопления противоречий.

2. Достижение взаимопонимания.

Оно предусматривает воздействие в основном на интеллект участников конфликта, когда противоборство является очевидным, а каждый из работников стремится привести в защиту своей позиции аргументы, избирательно или односторонне трактуя те или иные факты. Взаимопонимание в данном случае достигается путем побуждения сторон к «стратегии переговоров». Участникам конфликта следует помочь разложить конфликт на составные части. Это позволит отыскать элементы совпадения оценок (например, общие цели деятельности) и повернуть конфликт в русло достижения согласия. Первоначально может быть согласие лишь по самым общим вопросам или по тем частным моментам, которые резко не затрагивают участников конфликта.

3. Перевод конфликта с эмоционального на интеллектуальный уровень его развития.

Преодоление чрезмерного возбуждения сторон и регулирование их взаимоотношений выражается в запрещении нетактичных выпадов, оскорблений, угроз. В одних случаях это может быть осуществлено путем спокойных упреков, в других - путем отдачи приказа прекратить перепалку, в-третьих - переключением внимания участников конфликта на другие аспекты служебной деятельности, не связанные с предметом обострения взаимоотношений между ними.

4. Преобразование мотивов борьбы в мотивы поиска согласия.

Это достигается наглядной демонстрацией вредных последствий конфликта для отдельного его участника и коллектива в целом, развенчанием аморальности борьбы ради удовлетворения эгоистических интересов. Трансформация мотивов борьбы, изменение позиций сторон в направлении поиска согласия не следует рассматривать как проявление слабости, сдачу позиций и поражение одной из сторон и как победу - другой.

5. Конкретные способы разрешения конфликтов могут быть следующие:

- разрешение проблемы, лежащей в основе конфликта;
- компромисс, связанный с разумными взаимными уступками;
- постепенное сглаживание противоречий;
- устранение из поля взаимодействия одной или обеих конфликтных сторон.

Успешное разрешение конфликтов зависит от овладения руководителем органов внутренних дел различными тактиками его поведения в зависимости от проявления отдель-

ных сторон противоборства и выбора наиболее целесообразных приемов общения в ситуациях обострения взаимоотношений.

5.1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоборства. Руководителю важно выделить деловую и личностную зоны конфликта. Деловые конфликты более динамичны и конструктивны по своей характеристике. Они исчезают, как только решается та или иная проблема. Межличностные же конфликты - более инертны, устойчивы, и требуют от руководителя больше времени на их преодоление.

5.2. Разрешение конфликта с учетом его целей. В этом случае руководителю горрайоргана для себя и для конфликтующих сторон важно разграничить цели, связанные с межличностным взаимодействием (утверждение личных притязаний, признание права вести себя определенным образом с другими должностными лицами), и цели, диктуемые социальным взаимодействием (решение оперативно-служебных задач, выработка стратегии управления коллективом, исполнение должностных обязанностей). Это определяет и тактику разрешения конфликта: по поводу личностных качеств руководитель может высказать как пожелание, так и требования, а в условиях реализации целей социального взаимодействия - строго придерживаться существующих норм и предписаний.

5.3. Разрешение конфликта с учетом его функциональных сторон. Задача руководителя здесь сводится к доказательству того, что возникший между работниками конфликт не является необходимым следствием в развитии их отношений между собой.

5.4. Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников (эмоционально-когнитивных состояний и причинно-мотивационной стороны взаимодействия). Эта разновидность тактики поведения руководителя зависит от его способностей диагностировать причины и мотивы разногласий, социально-психологические особенности личности того или иного участника конфликта. Воздействуя на конфликтующие стороны, руководитель учитывает уровень критичности конкретной личности, ее склонность к аффектам, обидным словам, высокомерию, властолюбию, неправильному истолкованию мнений и позиций других людей. Перестройка личности, отягощенной рядом отрицательных качеств, является наиболее сложным для руководителя делом,

5.5. Разрешение конфликта с учетом его динамической стороны. Руководитель органа внутренних дел, как правило, больше внимания уделяет реализации мер по преодолению возникших конфликтов. Однако ему следует помнить, что в поле его зрения должны находиться и предконфликтные ситуации, когда идет процесс нарастания остроты противоречий, и исход конфликта, точная квалификация «психологического осадка», степени неприязни или достигнутого сотрудничества сторон после разрешения спора и трений.

5.6. Разрешение конфликта с учетом вероятностных его исходов. Руководитель, заранее зная о возможных последствиях разрешения конфликта, строит свою тактику, исходя из принципиальных положений: развенчанию и осуждению подлежат всегда те участники конфликта, которые во имя эгоистических и корыстных интересов наносят ущерб коллективу, единству мнений и действий в нем, мешают реализации социально значимых целей. Объективная позиция руководителя способствует быстрому и менее травмирующему других разрешению конфликта, воспитанию не только самих его участников, но и коллектива в целом. Соответственно, при разрешении служебных конфликтов на деловой основе руководитель должен быть юридически и психологически компетентным.

Обобщая вышеприведенные теоретические положения, в качестве практических советов возможно воспроизвести дословно «*Рекомендации руководителю органа внутренних дел по разрешению конфликтов*»¹¹⁰

- Не кричи, кричащего плохо слышно.
- Без нужды не критикуй.
- Без надобности в дела подчиненных не вмешивайся.

¹¹⁰ Психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в экстремальных условиях: Метод. пособие - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2001.

- Руководитель не обижается, он анализирует.
- Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал другие средства.
- Умей признавать свою неправоту.
- Будь самокритичен.
- Не делай замечание подчиненному в присутствии посторонних.
- Объектом критики должна быть работа, а не человек.
- Критика не должна подавлять самостоятельности и достоинств человека.
- Плохой руководитель копит недостатки для публичного разноса.
- О достоинствах подчиненного должен знать коллектив.
- Не бойся талантливых подчиненных.
- Умей слушать других.
- Будь внимателен к другому мнению.
- Достоинства руководителя - сильнейший фактор успеха коллектива.
- Занимайся теми вопросами, в решении которых твое участие необходимо.
- Опоздание, перенос, срыв мероприятия вредят твоему авторитету.
- Обезличенная оценка труда коллектива серьезно разлагает его работу.
- Сомнительные источники информации вредны, прежде всего, тебе.
- Будь бдительным к хвалящим тебя, ищи мотивы их действия.
- Не используй без проверки отрицательные характеристики подчиненного.
- Требуя выполнения определенных правил, проверь, выполняешь ли их сам.
- Предпочитай приятному исполнителю - неудобного, но инициативного.
- Помни, что опереться можно только на сопротивляющийся материал.
- Не забывай, что у подчиненных есть семьи...

Заключение

В заключение лекции представляется необходимым привести базовые личностные характеристики сотрудника органов внутренних дел, которые определяют эффективность деятельности, бесконфликтность профессионального общения: *нравственная порядочность и сострадательность, компетентность, коммуникабельность, гибкость*. А соглашаясь с авторитетными отечественными и зарубежными конфликтологами¹¹¹, возможно представить такой обобщенный портрет «профессионала-руководителя»:

- внешне привлекателен;
- хорошо информирован;
- реалистично оценивает положение дел,
- находчив, быстро схватывает суть проблемы;
- хорошо работает в команде;
- дипломатичен, сдержан и осторожен в действиях;
- обладает даром убеждения...

В порядке обобщения курса лекций, следует подчеркнуть, что психолого-управленческой основой *бесконфликтного взаимодействия и повышения культуры профессионального общения* сотрудников органов внутренних дел России являются:

- совершенствование организации управления (достижение ценностно-целевого единства коллектива, преодоление отрицательных тенденций, влекущих за собой функциональный эгоцентризм, повышение уровня служебной информированности личного состава, воспитательного значения принимаемых руководством решений и иных воздействий на систему управления, совершенствование критериев оценки работы сотрудников, психологически грамотная расстановка кадров, их мобилизация на исполнение служебных заданий);

¹¹¹ См.: Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. - СПб, 1999. С. 301.

- сосредоточение внимания личного состава на состоянии оперативной обстановки, охраны общественного порядка, профилактики правонарушений и борьбы с преступностью;
- деловое преодоление трудностей материально-технического характера, улучшение условий жизни и работы коллектива (рациональное использование помещений, транспорта и иной техники, решение вопросов, связанных с улучшением жилищных и бытовых условий, организация отдыха и досуга работников);
- проведение воспитательной работы с учетом социально- психологических факторов: общественного мнения, настроений в коллективе, психологического климата, сплоченности, обычаев и традиций;
- повышение профессиональной подготовленности, коммуникативного мастерства сотрудников (включая усвоение технологий профилактики и разрешения конфликтов в служебных взаимоотношениях, но прежде всего, в процессе взаимодействия с различными категориями граждан);
- укрепление авторитета рядового и начальствующего состава органов внутренних дел среди населения¹¹².

Вопросы и задания для самоконтроля:

Чем обусловлена низкая культура общения сотрудников ОВД, постоянно отмечаемая при социологических опросах гражданами России ?

Опишите типичные психологические барьеры общения и механизмы контрсуггестии в отношении сотрудников ОВД со стороны различных категорий граждан.

Назовите основные стадии контактного взаимодействия (по Л.Б. Филонову), механизмы и правила установления психологического контакта (по И.Б. Пономареву).

В чем эффективность метода социально-психологического тренинга в профилактике конфликтного общения сотрудников ОВД ?

Укажите позитивные и негативные характеристики каждого из типов руководителей ОВД.

В каких служебных ситуациях и в деятельности каких подразделений ОВД предпочтителен «авторитарный» («демократический» или «либеральный»), «технократический» (или «гуманистический») стиль принятия решений и управления коллективом ?

Сформулируйте основные положения и методические рекомендации по оптимизации профессионального общения в деятельности ОВД.

¹¹² См.: Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе «начальник - подчиненный», «сотрудник - сотрудник»: Метод. рекомендации. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Тема 1

Наставление по организации профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел /Приказ МВД РФ № 965 от 8.10.2002 г.

Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе “начальник - подчиненный”, “сотрудник - сотрудник”: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

Конфликтология: Примерная учебная программа по специальности 023100 - Правоохранительная деятельность. - М.:ИМЦ ГУК МВД РФ, 2001.

Конфликтология: Рабочая программа по специальности 023100 - Правоохранительная деятельность. - Орел: ЮИ МВД РФ, 2002.

Конфликтология: Рабочая программа по специальности 021100 – Юриспруденция. - Орел: ЮИ МВД РФ, 2005.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография.- М.,1996.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000.-551 с.

Белкин А. С. и др. Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995.

Билли Дж., Ступак Р.Дж. Методы преодоления конфликтной ситуации и полицейские – профессионалы 90-х годов // Вопросы борьбы с преступностью за рубежом: Реферативный сборник. Вып.37. 1996.С.32-29.

Гадалов А.В. Формирование готовности курсантов вузов МВД России к единоборству с правонарушителями // Автореф...канд.пед.н. - Москва: Акад.упр. МВД РФ, 2000.

Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995.

Горелик В. А., Горелов А. Ф., Кононенко А. Ф. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. – М., 1991.

Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. - 464 с.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб.,2001.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М.: Аспект пресс,1996. - 317 с.

Илларионов В.П. Переговоры с преступниками. — М. 1993.

Китов А.И. Психология управления. – М.: Академия МВД, 1979. – 522 с.

Конфликт сложных систем / Под ред. А.А. Пунтуса. - М., 1995.

Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999.- 448 с.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.

Кудрявцев В.Н. Причины правонарушений. - М., 1976.

Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.

Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Альбом схем. – М.: Академия МВД РФ, изд. «Щит-М», 2002. -110 с.

Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Академия МВД РФ, изд. «Щит-М», 2002. -136 с.

Основы конфликтологии / Под ред. Кудрявцева В. Н. - М., 1997.

Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Теоретические и методические проблемы социальной психологии. - М., 1977.

Платонов К.К., Глоточкин А.Д. Воинские коллективы // Коллектив и личность. - М., 1975.

Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. - М., 1981.

Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

Проблема конфликта в западной социологии / Отв.ред. А.Г. Здравомыслов. - Нижний Новгород, 1994.

Психолого-педагогические пути и способы преодоления кризисных ситуаций и профессиональной деформации сотрудников ОВД: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций.- М., 1977.

Фрагменты ранних греческих философов. Ч. 1. - М., 1989.

Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В. Н. - М., 1995.

Тема 2

Психолого-педагогические пути и способы преодоления кризисных ситуаций и профессиональной деформации сотрудников ОВД: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

- Анцупов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. - М., 1992.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000.-551 с.
- Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995.
- Гришина Н.В. Давайте договоримся. - СПб., 1993.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
- Действия сотрудников правоохранительных органов в критических ситуациях//Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №10. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2001.
- Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1995.
- Кови С. Семь навыков лидера. - Минск, 1996.
- Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999.
- Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е.Н. Ивановой. - Рига-СПб., 1995.
- Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Альбом схем. – М., 2002.
- Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. – М., 2002.
- Основы конфликтологии / Под ред. Кудрявцева В. Н. - М., 1997.
- Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. В кн.: Теоретические и методические проблемы социальной психологии. - М., 1977. С.132.
- Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.
- Правонарушители и жертвы: ответственность и справедливость//Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №2. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2002. С. 10-12.
- Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел: Метод.пособие/ Под.общ.ред. М.И.Марьяна. - М.: ГУК МВД РФ, 2001.
- Саркисян Б. Победа на переговорах. - СПб., 1998.
- Социально-психологический климат в служебных коллективах: Метод.пособие/ Под.общ.ред. М.И.Марьяна, Е.А. Мешалкина. - М.: ЦОКП МВД РФ, 2001.
- Ушатиков А.И., Казак Б.Б. Пенитенциарная психология. - Рязань, 1998. С.175.
- Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск, 1996.
- Фресс П., Пиаже Ж. Экспериментальная психология. Выпуск V. - М., 1975.
- Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В.Н. - М., 1995.

Тема 3

- Акценты кадровой политики: круглый стол // Милиция. № 2, 2001. С.32-39.
- Ваниорек Л., Ваниорек А. Моббинг: когда работа становится адом.- М.,1996.
- Гришина Н. В. Давайте договоримся. - СПб., 1993.
- Козловская Е.А. Профессиональное общение и разрешение конфликтных ситуаций в деятельности инспектора ГАИ с участниками дорожного движения. Методические рекомендации.- М.: НИЦ ГАИ МВД РФ, 1995. -20 с.
- Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань», 1999.
- Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под ред. Е. Н. Ивановой. - Рига-СПб., 1995.
- Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. Альбом схем. – М.: Изд. «Щит-М», 2002. -110 с.
- Мариновская И.Д., Цветков В.Л. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Академия МВД РФ, изд. «Щит-М», 2002. -136 с.
- Олейник А.Н. Основы конфликтологии: психологические средства действий сотрудников органов внутренних дел в ситуациях конфликтов. М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 1992. – 53 с.
- Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002. 376 с.
- Психолого-педагогические пути и способы преодоления кризисных ситуаций и профессиональной деформации сотрудников ОВД: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000. -18 с.
- Состояние работы с кадрами органов внутренних дел РФ в 2000 году: Справочник. - М.,2001.
- Шульц Д.М. (Schulz D.M.) Руководители правоохранительных органов: результаты исследования с целью изучения вопроса о численности женщин, занимающих пост начальника полиции в США//Новые поступления зарубежных книг, журналов и переводов: Библ.аннот.указатель. Вып.19. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2004.
- Юридическая конфликтология / Отв. ред. Кудрявцев В.Н. - М., 1995.
- Якубайт Й.М. Моббинг – (не) тема в полиции ? //Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. № 15. - М.: ГИЦ МВД РФ, 2001. С. 23-32.

Тема 4

- Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. - М., 1995.
- Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. Тексты. – М., 1996.
- Андрюшин Г.Д. Психологическая подготовка сотрудников ОВД: Лекция. –Орел:ОрЮИ МВД РФ, 1999.
- Андрюшин Г.Д., Вышегородцев Е.С. Психолого-криминологическая характеристика суицида: Лекция. -

Орел: ОрЮИ МВД РФ, 2002.

Вуджек Т. Тренировка ума. - СПб., 1996.

Гаспаров М.Л. Занимательная Греция. - М., 1995.

Гиляров Е.М. Конфликтология. Лекция. - Домодедово, 1994.

История зарубежной психологии. Тексты. - М.1996.

Кон И.С. Открытие «Я». - М., 1978.

Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 1997.

Насс, Эккард. Программы самопомощи и поддержки ментального укрепления в ситуациях с большой нагрузкой // "Deutsches Polizeiblatt". 2003. № 4. Цит. по: Новые поступления зарубежных книг, журналов и переводов: Библиографический указатель. Вып.19. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2004.

Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Теоретические и методические проблемы социальной психологии. - М., 1977.

Пищелко А.В. Личность в конфликте: Учебное пособие.- Домодедово: ВИПК МВД РФ, 1999. 52 с.

Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел: Методическое пособие. - М.: ГУК МВД РФ, 2001. 104 с.

Фрейд З. Избранное в 2-х кн. - М., 1990.

Фромм Э. Некрофилы и Адольф Гитлер //Вопросы философии. 1991. №9. С. 75-103.

Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. - М, 1993.

Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969.

Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. - М., 1996.

Юнг К. Психологические типы. - М., 1995. С. 422-426.

Тема 5

Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М., 1990.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. — М., 2001.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. - СПб., 1992.

Гласе Л.. Вредные люди. - СПб., 1997;

Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990;

Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.

Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995. 36 с.

Джонстон Дж.,мл. Волчьей стая: действия полицейского при наличии нескольких нападающих// "Police", США. № 11, 1996. См.: Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. МВД России ГИЦ. №5. М. – 1998. С.20-25.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2001.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1995.

Кэмпбелл Д.Т. Социальные диспозиции индивида и их групповая функциональность: эволюционный аспект // Психологические механизмы регуляции социального поведения. - М., 1979. С. 76-102.

Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина.- СПб.: Изд. «Лань»,1999.448 с.

Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

Психология. Педагогика. Этика: Учебник для вузов/ Под ред. Ю.В. Наумкина.- М.:Закон и право, 1999.

Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. - Киев, 1991.

Тема 6

Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе "начальник - подчиненный", "сотрудник - сотрудник": Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2000.

Андрюшин Г.Д. Психологическая подготовка сотрудников ОВД: Лекция. - Орел,1999.

Бабосов Е.М. Конфликтология. - Минск, 2000.

Билли Дж.,Ступак Р.Дж. Методы преодоления конфликтной ситуации и полицейские – профессионалы 90-х годов // Вопросы борьбы с преступностью за рубежом: Реферативный сборник. Вып.37. 1996.С.32-29.

Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. - М., 2000.

Гиляров Е.М. Конфликтология: Лекция.- Домодедово: РИПК МВД РФ, 1995. 36 с.

Джонсон Р. Десять основных принципов обуздания гнева. С 25-29. //”Law and Order”, США. № 5, 1997. См.:Переводы материалов о практике деятельности правоохранительных органов зарубежных стран. МВД России ГИЦ. №5. М. – 1998. 25-30.

Действия сотрудников правоохранительных органов в критических ситуациях//Обзорная информация. Зарубежный опыт. Выпуск №10. – М.:ГИЦ МВД РФ, 2001.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб.,2001.

Илларионов В.П. Переговоры с преступниками. Вып. 3,4. — М. 1993.

- Кови С. Семь навыков лидера. - Минск, 1996.
- Козловская Е.А. Профессиональное общение и разрешение конфликтных ситуаций в деятельности инспектора ГАИ с участниками дорожного движения. - М.: НИЦ ГАИ МВД России, 1995. 21 с.
- Конфликтология/Под ред. А.С Кармина.- СПб.: Изд. «Лань»,1999.448 с.
- Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е.Н.Ивановой. Рига-СПб., 1995.
- Органы внутренних дел и российское общество: этические и правовые аспекты обучения сотрудников милиции: Учебное пособие.- Волгоград: ЮИ МВД РФ, 2000.
- Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.
- Психология. Педагогика. Этика: Учебник для вузов/ Под Ред. Ю.В. Наумкина -М.: Закон и право, 1999.
- Саркисян Б. Победа на переговорах. - СПб., 1998.
- Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. - Киев, 1991.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - СПб., 1992.
- Шевченко В.М. Психологические особенности принятия решения о воздействии на других лиц // Психопедагогика в правоохранительных органах: Научно-практический журнал. - Омск:ЮИ МВД РФ. № 1, 1995.С.95-96.
- Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск, 1996

Тема 7

Концепция совершенствования профессиональной подготовки кадров в органах внутренних дел Российской Федерации/ Приказ МВД РФ № 829 от 6.11.2003.

Социально-психологические аспекты повышения компетентности руководителя. Основы взаимоотношений в системе “начальник - подчиненный”, “сотрудник - сотрудник”: Метод.реком. - М.: ГУКиКП МВД РФ,2000.

Аврамцев В.В. Психология профессионального общения юриста: Учебно-методическое пособие. - М.: ИМЦ ГУК МВД РФ, 2002. 88 с.

Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - Казань, 1992.

Бойко В.В., Ковалей А.Г. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения // Психологический Журнал. 1983 .Т. 4 .№3. С.54-59.

Ваше преуспевание - в ваших руках / Д.Карнеги, Л.Дж.Питер, С.Н.Паркинсон, А.Блох: Перевод. - М.: Республика, 1993. 447 с.

Гиляров Е. М. Конфликтология. - Домодедово. 1995.

Грязнов Е. Не навреди // Милиция. №5,6. 1999. С. 37.

Дебольский М.Г. Психология делового общения: Учебно-методический материал.- Пермь, 1993.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии.- СПб.,2001.

Кандаурова О.П. Психологический тренинг профессионального общения сотрудников милиции общественной безопасности с гражданами: Автореф.дисс. - М.: Акад.упр. МВД РФ, 2002. 25 с.

Китов А.И. Психология управления: Курс лекций. Раздел 2 - М., 1976.

Козловская Е.А. Профессиональное общение и разрешение конфликтных ситуаций в деятельности инспектора ГАИ - М.: НИЦ ГАИ МВД РФ, 1995.

Козловская Е.А. Морально-психологический климат в коллективе подразделения государственной инспекции безопасности дорожного движения: состояние, формирование, развитие. - М.,1999.

Конев А.А., Рябков Е.М. Психотипы личности и установление доверительных отношений: Лекция. - Нижний Новгород. 1995.

Конфликтология / Под ред. А.С Кармина.- СПб,1999.

Олейник А.Н. Основы конфликтологии: психологические средства действий сотрудников органов внутренних дел в ситуациях конфликтов. - М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 1992. 53 с.

Омаров А.М. Управление: искусство общения. – М., 1983.

Пономарев И.Б. Конфликты в деятельности и общении работников ОВД. – М., 1988.

Пономарев И.Б. Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. - М.:ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

Психология. Педагогика. Этика: Учебник для вузов / Под ред. Ю.В. Наумкина. - М.: Закон и право, 1999.

Психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в экстремальных условиях: Метод. пособие/ Под.общ.ред. М.И.Марьина. - М.: ГУКиКП МВД РФ, 2001.

Сокова З.К. Профессиональная этика и служебный этикет сотрудников ОВД: Учебное пособие. - Орел,1999.

Социально-психологический климат в служебных коллективах: Метод.пособие / Под.общ.ред. М.И. Марьина, Е.А. Мешалкина. - М.: ЦОКП МВД РФ, 2001.

Социально-психологический тренинг профессионального общения сотрудников ОВД: Метод.пособие / Под.общ.ред. М.И.Марьина. - Казань, 2003. 89 с.

- Тернова С. Органы внутренних дел в 2005 г. Кадровая ситуация //Профессионал. №4. 1999.
Филонов Л.Б. Тренинги делового общения сотрудников ОВД с различными категориями граждан - М., 1992.
- Циммерман Р. Психологические аспекты обхождения с людьми на улице// Вопросы борьбы с преступностью за рубежом. В.22.М.,1993.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тематический план.....	3
<i>Раздел 1</i>	
<i>Теоретические основы конфликтологии</i>	
Тема 1.	
Предмет и задачи учебной дисциплины «Конфликтология».....	4
Тема 2.	
Методологические проблемы исследования конфликтов.....	18
<i>Раздел 2</i>	
<i>Социально-психологическая характеристика и технологии разрешения конфликтов в служебном коллективе органа внутренних дел</i>	
Тема 3.	
Конфликты в служебных коллективах органов внутренних дел.....	43
Тема 4.	
Внутриличностный конфликт.....	63
Тема 5.	
Межличностные конфликты в деятельности сотрудников органов внутренних дел.....	86
Тема 6.	
Диагностика и управление конфликтом.....	105
Тема 7.	
Культура общения сотрудников органов внутренних дел в служебных конфликтных ситуациях.....	136
Список литературы.....	166

Андрюшин Геннадий Дмитриевич, к.психол.н., доцент

Конфликтология:

Учебное пособие

Свидетельство о государственной аккредитации

Рег. № 0543 от 15.03.02 г.

Подписано в печать _____ г. Гарнитура Таймс.

Формат 60x90 1/16. Бумага кн.-журн. Печать ризография.

Усл. изд.л. - ____ п.л. Тираж ____ экз. Заказ № ____.

Орловский юридический институт МВД РФ.

302027, орел, Игнатова,2