

Министерство внутренних дел Российской Федерации
Барнаульский юридический институт

В.Ю. Долженко, Ю.В. Клочко

**ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие

Барнаул 2010

ББК 88.4

Д 643

Д 643 Долженко, В.Ю. Психология для руководителей органов внутренних дел : учебное пособие / В.Ю. Долженко, Ю.В. Клочко. – Барнаул : Барнаульский юридический институт МВД России, 2010. – 44 с.

Дàoái cái òu:

Хорольская Т.Е. – кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры психологии и педагогики в органах внутренних дел Барнаульского юридического института МВД России.

Кобелев М.Ю. – начальник отдела следственной части ГСУ при ГУВД по Алтайскому краю.

В пособии рассмотрены с социально-психологических позиций такие проблемы профессиональной деятельности руководителей ОВД, как выбор стиля управления служебным коллективом, подбор и расстановка кадров, основные способы мотивации сотрудников, формирования социально-психологического климата и т.п. Большое значение уделено конфликтам в служебном коллективе: между руководителем и подчиненным, между сотрудниками, даны практические рекомендации по предупреждению и разрешению конфликтов в служебных коллективах ОВД.

Пособие адресовано руководителям структурных подразделений ОВД и всем интересующимся проблемами психологии управления.

Предисловие

Очевидно, что результат труда любого руководителя, независимо от сферы деятельности и уровня управления, проявляется в результатах деятельности управляемого коллектива и количестве затрат (физических, материальных, временных, эмоциональных и т.п.). Таким образом, успешный руководитель достигает максимального результата с минимумом затрат, и наоборот.

Наверняка каждый руководитель задает себе вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью. Периоды активной рефлексии, как правило, связаны с обновлением коллектива, изменением условий работы, приоритетных направлений деятельности, сменой непосредственного руководителя и т.п. Вопросы и сомнения могут возникать как у начинающего управленца, так и у начальника «со стажем». Каждый руководитель отвечает на них по-своему.

Данное пособие создавалось с целью оказания информационно-психологической помощи руководителям органов внутренних дел в достижении высоких результатов деятельности их структурных подразделений.

В работе мы попытались собрать информацию, которая позволит руководителям не только найти ответы на интересующие их вопросы, но и задуматься о новых задачах, переоценить имеющийся управленческий опыт.

Для большего удобства нами была избрана система «вопрос-ответ». Ответить на все вопросы, которые могут возникнуть у руководителей структурных подразделений ОВД, невозможно. Нами были выбраны вопросы, наиболее часто задаваемые слушателями факультета повышения квалификации Барнаульского юридического института МВД России. Данное пособие в большей степени построено по материалам проводимых занятий с руководящей категорией слушателей ФПК. Кроме того, часть вопросов была инициирована авторами, основываясь на результатах консультирования руководителей и сотрудников ОВД разных служб и подразделений.

Авторы искренне надеются, что пособие вызовет интерес и позволит не только принимать эффективные управленческие решения, но и поможет сделать вашу профессиональную деятельность приятной для вас и ваших подчиненных.



Вопрос 1. Можно ли предугадать конфликт в служебном коллективе?

Можно, если знать *îîî îâî ûá î ðèçí àèè è äîñòàòî:í ûá öñîîâèÿ äîçí èèí îâîî èÿ èîí ôèèèòà*

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений, которые являются необходимым условием конфликта.

2. Конфликт – это всегда противостояние субъектов социального взаимодействия, характеризуемое нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического).



Вопрос 2. Как вести себя руководителю в конфликте между сотрудниками?

Конфликт, как и любой другой процесс, управляем. Управление конфликтом как сложный процесс, включает следующие виды деятельности:

Прогнозирование конфликта и его оценка. Направлено на выяснение причин и факторов, провоцирующих конфликт. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологические особенности. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть:

- стиль управления;
- уровень социальной напряженности;
- социально-психологический климат,
- лидерство и микрогруппы.

Предупреждение конфликта. Вид деятельности, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликта основывается на прогнозировании ситуации. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса причин и факторов, могущих привести к конфликту.

Способы предупреждения конфликта в коллективе:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников,
- подбор и расстановка кадров,
- соблюдение принципа социальной справедливости,
- формирование психолого-педагогической культуры общения у сотрудников.

Стимулирование конфликта. Направлено на провокацию, вызов конфликта. Не все конфликты надо предупреждать! Стимулирование оправданно по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разнообразными:

- критика сложившейся ситуации на совещании;
- вынесение проблемы на совещание с последующим решением;
- выступление в СМИ и т.д.

При стимулировании конфликта руководитель должен умело управлять процессом. Иначе ситуация может выйти из под контроля, и из конструктивного конфликт может перейти в деструктивный.

Регулирование конфликта. Направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Регулирование осуществляется за счет использования специальных технологий. Суть технологий регулирования конфликта заключается в следующем:

Ēīōīōī āōēīīī āŷ технология направлена на ликвидацию дефицита информации в конфликте, исправлении искаженной информации, устранение слухов и т.д.

Ēīī ī ōīēāōēāī āŷ технология заключается в организации общения между участниками конфликтного взаимодействия, обеспечения эффективного общения.

Ņīōēāēŷī ī-ī ņēōīēīāē-āņāŷ технология заключается в работе с неформальными лидерами и микрогруппами, снижении социальной напряженности и укреплении социально-психологического климата в коллективе.

Īōāīēāōēīīī āŷ технология направлена на решение кадровых вопросов, использование методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Разрешение конфликта – это заключительный этап управления конфликтом. Он направлен на завершение конфликта. Разрешение может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение, соответственно, бывает, если устра-

нены не все причины или результат не устраивает участников конфликтного взаимодействия. В таком случае неполное разрешение конфликта может послужить началом возникновения нового.

Разрешать конфликт следует, учитывая *i dāi i mēēē* для его разрешения:

- зрелость конфликта;
- потребность участников в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Ni i mēēē dā dāōāi ēy:

- административный (увольнение, перевод на другую работу и т.п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение).



Вопрос 3. Как разрешить конфликт между начальником и подчиненным?

Проблема взаимоотношений в коллективе между руководителем и подчиненным является одной из самых актуальных. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе и т.д. Во многом успешное разрешение конфликта между руководителем и подчиненным зависит от знания механизма развития конфликтов.

Знания о том, как именно возникают конфликты, имеют существенное значение для определения способов их разрешения и выбора наиболее эффективной стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Отечественный конфликтолог В.П. Шейнов выделил три основных механизма развития конфликтов и оформил их в виде формул.

Первая формула отражает зависимость конфликта от конфликтогенов (это слова, действия или их отсутствие, которые могут привести к конфликту).

Более конкретно эта формула выглядит так:

$KФГ1 + KФГ2 + KФГ3 + \dots + KФГn = \text{Конфликт}$,

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.

По наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников именно по этой схеме. Для предупреждения развивающегося по вышеприведенной формуле конфликта необходимо соблюдать *äâà í ðàäèëà áâéíí ôëëëòíâ äàèì íäâéíòäëÿ:*

1. Не употреблять конфликтогены.
2. Не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

Вторая формула отражает зависимость конфликта от конфликтной ситуации (КС – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью людей и создающие почву для реального противоборства между ними) и инцидента (И – стечения обстоятельств, являющихся поводом для конфликта) и выражается следующим образом:

$$КС + И = \text{Конфликт}$$

Ñí îñáú ðàððàòáéÿ íîáíáí ùò éíí ôëëëòíâ

1. Устранить конфликтную ситуацию.
2. Исчерпать инцидент.

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

$$КС1 + КС2 + \dots + КС_n = \text{Конфликт}, \text{ при этом } n \geq 2$$

Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух и более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Способ разрешения конфликтов, соответствующих третьей формуле:

1. Устранение всех конфликтных ситуаций.

Зная основные механизмы развития конфликтов, можно достаточно оперативно проводить анализ многих конфликтов и находить пути их решения. При этом следует помнить, что приводимые выше формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Мы предлагаем вам некоторые *ðäéíí áí ääöëë íî îîáââáéð ðäéí-äíäëòäëÿ äéíí ôëëëëòáñíîä-èíáíí ùí:*

1. Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.
2. Аргументируйте свои требования в конфликте. Настойчивость требований подкрепляйте правовыми нормами.
3. Умейте слушать подчиненных в конфликте.
4. Вникайте в заботы подчиненного.
5. Без особой нужды не идите на эскалацию (усиление) конфликта с подчиненным.
6. Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным не лучший аргумент.
7. Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного. Это дает моральное право подчиненному ответить тем же.
8. Если вы чувствуете, что правы, то целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя усиливает в глазах подчиненного справедливость требований.
9. Действия руководителя должны быть направлены не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия.
10. Не злоупотребляйте должностным положением.
11. Не затягивайте конфликт с подчиненным. Это не только потеря времени, но и взаимные обиды, потеря преимуществ правого в конфликте.
12. Не бойтесь идти на компромисс.
13. Если вы понимаете, что ваш подчиненный прав в конфликте, лучше его не затягивать и рассмотреть предложения сотрудника.

И главное – необходимо быть справедливым, требовательным к себе и подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.



Вопрос 4. Как, общаясь с сотрудником, расположить его к себе?

Для любого руководителя очень важно, управляя коллективом, уметь располагать к себе людей, сотрудников, подчиненных, устанавливать контакт с любым человеком в подразделении. С этой целью

руководитель может использовать несложные приемы формирования межличностной аттракции (привлечение), такие, как:

«**Имя собственное**». заключается в том, что звук собственного имени вызывает у человека практически всегда осознаваемое чувство приятного.

«**Зеркало отношения**». Связан с выражением переживаний на лице человека. Чем доброжелательнее выражение лица у человека, тем более приятен этот человек для окружающих.

«**Терпеливый слушатель**». заключается в терпеливом и внимательном выслушивании собеседника на протяжении долгого времени.

«**Личная жизнь**». Основан на удовольствии, которое получает каждый человек, говоря о себе и своих интересах.

«**Золотые слова**». Так принято называть комплименты (слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека). В основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения.

Однако, используя эти приемы, следует помнить, что с их помощью нельзя никого убедить и ничего доказать, а можно лишь расположить к себе человека, можно с большей вероятностью добиться принятия им нужной позиции, его внутреннего согласия с ней, а это немаловажно.



Вопрос 5. Как стимулировать сотрудников к результативной работе?

Одна из самых главных проблем для руководителя любого звена – мотивация сотрудников. Казалось бы, вполне логично: если человеку платят за работу, он должен выполнять свои рабочие обязанности, однако на практике все выглядит иначе – за «одни» деньги разные люди работают по-разному. Часто задают вопросы: «Как заставить сотрудников работать?», «Что сделать, чтобы подчиненные работали?», «Почему сотрудники по-разному относятся к работе?» и т.д.

Универсального способа, который мог бы «заставить» сотрудников работать, нет. Мотивация труда требует от руководителя системного и индивидуального подхода. Мотив, побуждающий одного сотрудника качественно выполнять свои обязанности, не окажет подобного действия на второго, слабо повлияет на рабочее поведение третьего и изменит в худшую сторону отношение к работе четвертого.

Большинством людей при выполнении работы движет не один мотив, а целый комплекс мотивов, из которых один или несколько являются ведущими. Знание ведущих мотивов отдельных сотрудников и преобладающих мотивов в коллективе позволит руководителю найти наиболее эффективное средство мотивации труда.

В психологии давно известны два типа мотивации. Один из них называется «избегание неудач», а другой – «мотив достижения успехов». Эти типы мотивации действуют различным образом, в разных направлениях и с разными результатами. Все люди до определенной степени используют оба, но при этом каждый из нас имеет тенденцию отдавать предпочтение какому-то одному из этих направлений. Например, кто-то, кто не может встать со своей постели, пока явственно не представит своего начальника, грозящего уволить или наказать его, будет, вероятнее всего, руководствоваться мотивацией избегания неудач во многих других ситуациях.

При преобладании мотивации достижения успехов человек, проснувшийся рано утром, не может дождаться, когда он сможет вскочить с постели и начать реализовывать свои мечты. Чаще всего человек будет применять такой тип мотивации и в других случаях.

На первый взгляд, при сравнении двух типов мотиваций может показаться, что стратегия достижения успехов более привлекательная. Как показывает практика, оба типа мотивации имеют свои положительные и отрицательные стороны. Например, некоторые люди настолько серьезно настроены на достижение цели, что даже не задумываются о проблемах, которые могут встать на их пути. Другая крайность – люди, чья мотивация избежания неудач настолько сильна, что они слишком испуганы, чтобы предпринять какую-нибудь попытку.

Поскольку обе стратегии важны, мы можем использовать их для мотивации других людей. Наблюдая за поведением людей, легко определить, что кого-то в большей степени мобилизуют поощрения и похвалы. Эти люди, если знают, что будут награждены, будут работать очень усердно. В отношении таких людей руководитель будет применять стимулы достижения цели: определять цели и давать премии. Для тех же, кто предпочитает стратегию избежания неудач, те же самые премии не будут иметь большого значения. Как руководитель вы можете удивиться такой ситуации: «Я предлагаю им премию, а они до сих пор пальцем не пошевелили». Если вы выразите свое недовольство, предупреждая о возможном увольнении, они начинают работать.

Говоря о конкретных рабочих мотивах, стоит отметить, что самые распространенные из них – это:

- материальное вознаграждение;
- перспективы роста (служебного, профессионального);
- степень ответственности;
- признание заслуг;
- трудовые успехи;
- сам процесс труда.

Следовательно, можно сделать вывод, что одну группу сотрудников можно стимулировать материальными вознаграждениями за проделанную работу, другую – созданием возможностей карьерного или профессионального роста, третью – предоставлением ответственной работы, делегированием руководящих функций. Может оказаться, что кому-то из ваших сотрудников достаточно гласной высокой оценки его деятельности, а кому-то доставляет удовольствие сам процесс труда, и ваша задача – найти для него интересные (сложные) задания и обеспечить его труд всем необходимым.

Согласно последним исследованиям, в большинстве случаев высокая мотивация труда обеспечивается не материальными факторами, а социально-психологическими! Это не значит, что нужно отказываться от других средств и способов мотивации (критика, дисциплинарное наказание и пр.).

Поэтому, как ни странно, не требующие затрат формы поощрения оказывают большее влияние на производительность работников. **Способы мотивации**, представленные ниже, входят в число самых стимулирующих для сотрудников. Попробуйте и оцените!

1. Интересная работа.

Несмотря на то, что некоторые задания, которые вы лично выполняете изо дня в день, давным-давно стали для вас рутинными, они могут быть очень интересными и захватывающими для ваших подчиненных. Когда ваши сотрудники блестяще справляются со своими заданиями, поощрите их, передав некоторые из ваших обязанностей или поручив разработку вопросов, над которыми им интересно было бы работать. Это не будет вам ничего стоить, но в то же время ваши подчиненные будут иметь стимул, поскольку они смогут освоить новый вид деятельности.

2. Публичное признание.

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения ваших сотрудников – публичное выражение признательности за их усилия. Вы можете добиться этого, общаясь об их достижениях на общих собраниях, планерках, размещая

сообщения об усилиях ваших подчиненных в стенгазете, форуме, внутреннем сайте или используя многие другие подобные подходы.

3. Свободное время.

В сегодняшнем, очень занятом мире, свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – на работе. Конечно, в ОВД требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если вы предоставите сотруднику свободное время или дадите ему выходной, то он будет рад этой возможности заняться своими личными делами или просто отдохнуть. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым вы поощрили его усилия.

4. Информация.

Ваши сотрудники хотят быть информированными. Зачастую некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от своих подчиненных, делитесь с ними этой информацией. Расскажите им о том, как функционирует подразделение и ОВД в целом, какие возможны перемены, каковы перспективы развития. Предоставляя сотрудникам информацию, вы не только помогаете им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показываете им, что вы цените их как людей.

5. Обратная связь.

Подчиненные всегда хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им, как они работают, – это вы, их руководитель. Поинтересуйтесь, как идут дела, есть ли у них какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Обеспечьте обратную связь в их работе. Поблагодарите их за хорошее выполнение работы. Вам не нужно ждать ежегодной (полугодовой) оценки деятельности подразделения, чтобы предоставить сотрудникам обратную связь. Чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще вы ее обеспечиваете, тем сильнее будет их способность отвечать вашим требованиям и требованиям организации.

6. Вовлечение.

Вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются. Поступая таким образом, вы покажете своим подчиненным, что уважаете их точку зрения, а также гарантируете для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем,

поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с населением. Сотрудники, возможно, знают лучше, чем вы, что работает, а что – нет. К сожалению, у многих подчиненных никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая сотрудников, вы увеличиваете их обязательства перед организацией.

7. Независимость.

Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда тот делает незначительные отклонения. Когда вы говорите подчиненным, что именно нужно выполнить, обеспечьте необходимую подготовку и затем предоставьте им возможность самим решить, каким способом они выполнят эту работу. Тем самым вы увеличите вероятность того, что они выполнят работу так, как вы хотите. Кроме того, сотрудники, чувствующие свою независимость, привнесут дополнительную энергию и инициативу в свою работу.

8. Празднования.

Дни рождения, годовщины организации, высокие показатели, дольше всех продержавшийся рабочий рекорд и много-много других событий – отличный повод для того, чтобы их отпраздновать. Купите несколько коробок пирожных и устройте чаепитие. Ваши подчиненные по достоинству оценят поощрение, а вы – выполнение работы и преданность подчиненных.

9. Гибкость.

Все сотрудники ценят возможность получения свободного графика работы. Некоторые должности, несомненно, требуют жесткого графика и места расположения работы. В то же время другие, например сотрудники уголовного розыска, участковые уполномоченные, не так сильно привязаны к часам и установленному вами рабочему месту. Предоставляя вашим подчиненным возможность гибко определять собственное рабочее время и рабочее место, вы можете очень сильно стимулировать их. В подразделениях, где предоставление такого уровня гибкости невозможно, вы все равно можете наделить ваших работников полномочиями, поручая им принятие ежедневных решений о том, как они должны выполнять свою работу или как они должны отвечать за результат.

10. Повышение ответственности.

Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые вы им предоставляете, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Некоторые подчиненные удовлетворены движением в никуда. Но большинство надеются изучить больше, чтобы быть участником принятия решений высокого уровня и повышать как свою ответственность, так и свою заработную плату. Поэтому предоставление вашим сотрудникам возможности действовать, обучаться и профессионально расти – сильный стимулирующий фактор. Это демонстрирует вашим подчиненным, что вы им доверяете, уважаете их и цените их интересы.

Ни один из перечисленных способов не может претендовать на универсальность. Только вы, как руководитель, способны сделать правильный выбор и оценить эффективность использования каждого из методов в отношении вашего коллектива.



Вопрос 6. Как подбирать кадры в подразделение?

В процессе своей деятельности руководителю приходится осуществлять такую важную функцию, как подбор и расстановка кадров. При этом важно, чтобы каждый сотрудник отвечал своему назначению, а условия и содержание работы соответствовали бы их личным интересам и склонностям.

Как правильно следует подбирать сотрудника? Как разглядеть в человеке те качества и способности, которые совпадут с вашими представлениями и помогут войти человеку в должность, влиться в коллектив? Мало таких руководителей, которые «видят» человека с первого взгляда. В основном нам всем надо время, чтобы понять человека, его намерения, потребности. А поскольку все руководители разные: и в личном плане, и в отношении к работе, потому и не существует четких правил при подборе кадров. Один подбирает себе людей по принципу «лишь бы работник был хороший», другому важны личные качества человека: «хороший человек, да и ладно».

Мы попытаемся сориентировать вас в общих принципах подбора кадров.

Первое, на что стоит обратить внимание, – это личное дело кандидата на принимаемую должность. Откуда пришел человек? Почему

ушел с последнего места работы? Что ожидает от новой должности? Возможно, стоит обратить внимание на образовательный уровень человека (высшее, среднее, специальное, профильное и т.д.), т.е. понять, насколько ваш кандидат профессионально пригоден.

Обязательно надо встретиться с человеком и понаблюдать за ним в процессе общения. Очень много информации можно почерпнуть из разговора: начиная с внешнего вида и заканчивая речью. Необходимо подготовиться к такому разговору, составить ряд интересующих вас вопросов, попытаться собрать характеристики на кандидата с предыдущих мест работы.

Немаловажно почувствовать в процессе разговора, насколько будущий сотрудник сможет влиться в уже сложившийся коллектив, будет ли он совместим и приятен будущим коллегам и вам, как руководителю.

Это далеко не полный перечень принципов и правил, на которые следует ориентироваться, подбирая сотрудников в подразделение. У каждого руководителя есть парочка своих секретов, которыми они руководствуются при отборе подчиненных. Однако будьте готовы к тому, что каждый новый работник привнесет что-то свое в исполняемые им обязанности. Даже и не надейтесь, что два разных сотрудника выполнят одну и ту же работу одинаково. Это является естественным следствием его индивидуальных особенностей, профессиональной подготовки, интересов, мотивов поведения и понимания предъявляемых к ним требований.



Вопрос 7. Какой стиль управления коллективом выбрать?

Манеру руководить, специфическую совокупность методов и приемов управления называют стилем управления. Выбор стиля управления имеет огромное значение для успешности руководителя, взаимоотношения руководителя с коллективом, удовлетворенности от работы как самого руководителя, так и подчиненных. В психологии выделяют три основных стиля руководства. **Авторитарный стиль** управления характеризуется ярко выраженным единоначалием, самостоятельностью принимаемых решений, отсутствием интереса или слабым интересом к сотруднику как к личности; жестким постоянным контролем за выполнением решения с угрозой наказания; нетерпимо-

стью к возражениям и замечаниям. Для **демократического стиля** больше свойственны принятие решений на основе обсуждения; учет мнений и инициативы подчиненных; интерес и доброжелательное отношение; доверие ответственной работы подчиненным. Основная форма реализации демократического стиля руководства – сотрудничество. Третий стиль управления – **либеральный**, его основа – тактика невмешательства. Руководитель либерального типа максимально демократичен; он не принимает активного участия в деятельности подчиненных; предоставляет самостоятельность; указывает направление, ставит задачу и обеспечивает необходимым.

Выбор стиля руководства представляет очень сложную проблему и также зависит от множества обстоятельств. На первый взгляд самый результативный стиль управления – демократический, поскольку в большей степени способствует формированию положительного социально-психологического климата, доброжелательных отношений в коллективе. Действительно, в случае управления сплоченным коллективом, когда сформирована команда единомышленников, стабильна служебная дисциплина, ведущая роль должна отводиться демократическому стилю, как в наибольшей степени способствующему раскрытию личностных резервов каждого члена коллектива, для повышения уровня эффективности деятельности всего подразделения.

Однако данный стиль руководства бывает не всегда эффективен. Его нецелесообразно использовать при управлении слаборазвитыми или новыми группами, группами с низкой служебной дисциплиной. Хотя при демократическом стиле руководства в группе создается самая благоприятная атмосфера для работы, для решения наиболее сложных задач, для удовлетворения многих важных социальных потребностей. Психологически он воспринимается людьми как наиболее благоприятный. При решении творческих задач наиболее оптимальным будет либеральный или демократический стиль. Использование либерального типа управления целесообразно в высокоразвитых коллективах, в ситуации отлаженной работы компетентных и ответственных подчиненных.

В экстремальных ситуациях, условиях дефицита времени, когда необходимо добиться высокой организованности, дисциплины, согласованности действий, наиболее приемлемым и положительно воспринимаемым считается авторитарный стиль руководства. Но, будучи по своей природе недостаточно гибким, авторитарный стиль не даёт возможности в полной мере учитывать и использовать индивидуальные особенности сотрудников того или иного подразделения (даже в таких

структурах с жёсткой служебно-должностной иерархией, как подразделения ОВД).

Для формирования благоприятного климата в подразделении, очевидно наиболее удачным будет гибкий или комбинированный стиль управления, сочетающий в себе отдельные элементы разных стилей. Этот стиль позволяет варьировать использование методов управления в зависимости от ситуации и личностных особенностей подчиненного.



Вопрос 8. Как сохранить свое психологическое здоровье и своих подчиненных?

Современный ритм жизни человека, экономическая и социальная нестабильность, экстремальный характер деятельности сотрудников ОВД, правовая регламентированность их труда, жесткая иерархия и многое другое далеко не способствуют сохранению (и тем более улучшению) психологического здоровья. Одним из часто переживаемых психических состояний современного человека (сотрудника ОВД в особенности) является стресс.

Стресс – причина половины всех обращений за медицинской помощью. Более того, большая часть жалоб на здоровье имеет психологическую природу. Повышенное артериальное давление, язва желудка, колиты, сердечные заболевания, болезни кожи, аллергия, мигрени, боли в шейном и поясничном отделах позвоночника и даже рак – все эти недуги связаны со стрессом.

Любой работодатель понимает опасность производственных стрессов, которые могут привести к снижению качества работы, частым больничным, злоупотреблению алкоголем, воровству, наркомании.

Стресс – это состояние психической напряженности, обусловленное адаптацией психики человека, его организма в целом к сложным, изменяющимся условиям его жизнедеятельности. Он может сопровождаться эмоциями гнева, страха (ярости), ужаса, горя (страдания), тревоги, подавленности, депрессии.

Основное назначение стресса – обеспечение процесса адаптации. Поэтому, чем чаще вы переживаете перемены, тем чаще сталкиваетесь со стрессом.

Возникновение стресса связано с необходимостью решения сложных проблем, имеющих личностный смысл для человека: сверхбыст-

рые изменения среды; экстремальные условия деятельности; острый дефицит времени, сил, средств; неопределенность сложившейся ситуации; неполная информированность о происходящем; остроконфликтный выбор решения; завышенная самооценка; физические стрессоры (высокая температура, интоксикация, шумы, монотонность трудового процесса, длительная изоляция, одиночество и т.д.).

Влияние стресса на психику и организм человека двояко. С одной стороны, состояние стресса мобилизует внутренние резервы психики, всего организма, увеличивает приспособительные возможности человека, волевою и познавательную активность, способствует улучшению показателей выполнения сложных задач. С другой – по мере истощения защитных, адаптационных резервов организма, стресс начинает оказывать разрушительное, дезорганизирующее влияние на психику, приводит ее к расстройству, вплоть до срыва.

В динамике стресса выделяется три этапа.

Признаки стадии тревожности – состояние беспокойства, тревоги, изменяется частота пульса, артериальное давление повышается, снижается сопротивляемость организма. Затем начинается мобилизация защитных свойств организма, раскрытие дополнительных возможностей человека, активизируются его познавательные способности.

Признаки стадии сопротивления – организм и психика перестраиваются и приспособляются к новым усложненным условиям деятельности, активно расходуются внутренние ресурсы. Затем наступает ослабление сопротивляемости организма, снижается критичность мышления, работоспособность и начинается спад.

Признаки стадии истощения – дезорганизация деятельности, нервно-эмоциональный срыв, возможен смертельный исход. Признаки перехода к последней стадии: постепенное ослабление физической и волевой активности, ухудшение, провалы в памяти, уменьшение объема внимания, сужение, ошибки восприятия, затруднения в понимании, замедление темпа мыслительной деятельности, частичная утрата когнитивных и прогностических способностей, заторможенность при принятии решения, неадекватные реакции, суетливость, спешка, потеря самоконтроля.

Причинами производственных стрессов являются:

1. Количественная перегруженность работой – это ситуация, при которой человек вынужден в отведенное ему время выполнить большой объем работы.

2. Незагруженность работой (в ситуации ожидания работы, неопределенности)

3. Организационные перемены (смена руководителя, технологические нововведения и т.п.). В данном случае источником стресса служит не сама перемена, а наше восприятие и оценка ее.

4. Ролевая неопределенность и конфликт.

5. Аттестация, монотонность, постоянный контроль и т.д.

Наблюдая за сотрудниками, вы сможете убедиться, что порог стрессоустойчивости у них разный. Почему?

Если говорить о производственном стрессе, то стоит отметить тот факт, что одной из причин различного влияния стресса на сотрудника является удовлетворенность собой и возможность контролировать рабочую ситуацию. Риск умереть от болезни сердца в два раза выше у тех, кто занимается рутинной работой, в которой мало что зависит от самого сотрудника. У тех, кто сменил руководящую работу на работу исполнителя, риск увеличивался до трех раз. Возможность самому контролировать ситуацию дает не только более крепкое здоровье, но и некоторые психологические преимущества.

Причинами высокой стрессоустойчивости являются:

1. Выносливость – качество, которое позволяет уйти с головой в работу, не рассматривать перемены как источник опасности.

2. Профессиональная компетентность – уверенность в том, что сотрудник решит любую профессиональную задачу, и поэтому не боится сделать ошибку.

3. Уверенность в способности влиять на события и силы, определяющие их жизнь.

4. Самоуважение, основанное на полном служебном соответствии.

Одними из тех людей, которые заинтересованы в психологическом здоровье сотрудников и могут существенно повлиять на него, являются руководители подразделений ОВД.

Профилактика стрессов может осуществляться по нескольким направлениям:

1. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе (см. вопрос 10).

2. Предоставление сотрудникам возможности самим организовывать их работу.

3. Четкое распределение служебных обязанностей.

4. Устранение причин, ведущих к перегруженности и незагруженности работой.

5. Социальная поддержка сотрудников.
6. Фитнесс-программы, возможность занятия спортом после работы, во время перерывов.
7. Обучение технике релаксации.



Вопрос 9. Зачем и как формировать благоприятный социально-психологический климат?

При плохом социально-психологическом климате в подразделениях ОВД эффективность труда падает на 15-40%, при хорошем – повышается на 10-25%.

Психологический климат группы можно рассматривать и как показатель степени ее благополучия, и как фактор, обуславливающий результат совместной и индивидуальной деятельности, психологическое здоровье членов группы.

Однако постоянный и большой интерес психологов, педагогов и руководителей к проблеме формирования социально-психологического климата объясняется в первую очередь выраженной зависимостью работы коллектива от общего эмоционального настроения.

Социально-психологический климат – это система психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности, гармоничному развитию личности в группе.

Социально-психологический климат – комплексное понятие, проявляющееся в эмоциональном настрое группы.

Оценка климата в группе позволяет выявить:

- источники социально-психологической напряженности,
- причины низкого качества труда,
- оценку эффективности используемого стиля управления,
- готовность сотрудников к совместной работе,
- наличие группировок и неформальных лидеров и многое другое.

Выделяют два вида социально-психологического климата в коллективе – благоприятный (положительный, позитивный) и неблагоприятный (отрицательный, негативный).

Наблюдая за поведением сотрудников, руководители могут не только оценить социально-психологический климат во вверенных им подразделениях, но и способствовать его улучшению.

Признаки благоприятного социально-психологического климата:

- преобладание делового, приподнятого настроения в течение рабочего дня;
- справедливость и гласность в оценке деятельности членов коллектива, а также распределения вознаграждений;
- нежелание сотрудников уходить из данного подразделения;
- коллективное обсуждение вариантов принимаемых решений;
- охотное согласие подменить товарища, оказать ему помощь;
- эмоциональное переживание успехов и неудач группы;
- наличие традиций в коллективе;

Признаки неблагоприятного социально-психологического климата:

- частые опоздания на работу, пропуски;
- обсуждение указаний руководителей в «кулуарах»;
- длительные перерывы во время работы;
- распространение слухов друг о друге, жалобы;
- скрытая критика условий труда;
- частые конфликты между сотрудниками;
- частые нарушения дисциплины.

Один из главных вопросов, который возникает почти у каждого руководителя при знакомстве с проблемой социально-психологического климата – «как формировать благоприятный климат в подразделении?».

Ответ на этот вопрос нужно начать с того, что готового универсального рецепта нет. Знание факторов, опосредующих качество климата в группе, поможет руководителю выделить основные направления работы. Учет влияния каждого фактора уже есть начало работы по улучшению эмоциональной атмосферы в группе.

Первое из обязательных условий успешного осуществления этой деятельности – наличие искреннего желания со стороны руководителя. Второе – активность членов самого коллектива. Социально-психологический климат группы соткан из тончайших нитей человеческих отношений. Его легко разрушить и трудно воссоздать. Неискренность, фальшь, использование исключительно директивных методов управления здесь не пройдет. Климат зависит от настроения каждого члена группы. Поэтому невозможно только одному руководителю принудительно, извне формировать благоприятный климат в коллективе. Так же как нельзя рассчитывать на то, что необходимые

отношения в коллективе возникнут сами собой. Нужно создавать условия для их развития.

Становление климата – это проблема, требующая ежедневной работы. И начинать следует с себя, вне зависимости от занимаемой должности. Повседневное поведение руководителя само по себе задает тон отношений, определяет рабочий настрой подразделения, характер отношений между подчиненными.

В рамках практики психолого-педагогической работы выработаны приемы, стимулирующие становление здорового социально-психологического климата и способствующие оптимизации взаимоотношений личного состава. Однако их использование должно быть избирательным и продуманным. Выбор приема должен зависеть от цели, которую ставит перед собой руководитель; от уровня развития группы; от ситуации, в которой он будет использован; от личностных особенностей тех, в отношении кого он будет применен, и того, кто будет его использовать и т.д.

Рассмотрим эти приемы, стимулирующие становление здорового социально-психологического климата:

1. Создание условий для ощущения развития группы, ее продвижения вперед.
2. Личный пример.
3. Включение членов группы в новые виды деятельности, которые не только могут заинтересовать их, поднять общий жизненный тонус группы, но и дают возможность раскрытия личности сотрудника с новых сторон.
4. Реализация руководителем индивидуального подхода в воспитательной деятельности и управлении.
5. Создание возможности удовлетворения высших потребностей в коллективе.
6. Профилактика деструктивных конфликтов.
7. Переживание коллективом положительных эмоций.

Поскольку характер социально-психологического климата группы в существенно большей степени зависит от личности и деятельности руководителя, именно руководитель не только несет ответственность за его состояние, но и обладает наибольшими возможностями в плане его формирования.



Вопрос 10. Как, являясь руководителем, взаимодействовать со своим начальником в ситуации конфликта?

Не всегда вы руководитель: когда общаетесь со своим начальником, вы – подчиненный. Как же вести себя со своим руководителем в ситуации конфликта? Мы предлагаем вам несколько советов по поведению в данной ситуации.

Рекомендации *iiä:eiáíîi ó* по поведению в конфликте с руководителем:

1. Не спешите сразу противодействовать своему руководителю в конфликте.
2. Ваша выдержка в конфликте может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.
3. Если вы чувствуете, что правы, то необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам по работе.
4. Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта. Не настаивайте только на одном принципиальном решении.
5. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.
6. Не переходите на оскорбления или резкие выражения.
7. Если располагаете временем, чувствуете свои возможности – вызывайте руководителя на откровенный разговор.
8. Если вы уверены в своей правоте в конфликте, то вам лучше обосновать свою позицию один на один с руководителем, а не в присутствии коллег или на совещании.
9. Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешить конфликты с ними.
10. Рассматривая варианты возможных выходов из конфликта, вам желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.



Вопрос 11. Как правильно критиковать?

Критика является одним из продуктивных средств управления коллективом. Вопрос о том, нужно ли критиковать, давно решен. Критиковать нужно, только критика позволит вскрыть недостатки в работе и наметить пути их исправления. Некоторые руководители стараются избегать критики, считая ее причиной конфликта. Другие – чрезмерно употребляют и превращают критику в средство унижения и оскорбления подчиненного.

Критиковать нужно, но и нужно знать, как критиковать. Несложные правила критики представлены ниже.

1. Не преувеличивайте роль и возможность негативных оценок (похвала действенна на 88%, острая критика – на 11%).
2. Помните, что обвинение руководителем всех подряд восстанавливает коллектив против него.
3. Помните, что критика существует для того, чтобы поставить человека на ноги, а не на колени.
4. Без нужды не затрагивать самолюбие человека.
5. Критиковать надо работу, а не личность сотрудника.
6. Не сводите все методы к критике.
7. Перед высказыванием критических замечаний отмечайте положительные стороны работы.
8. Исключайте при вынесении замечаний неделовые мотивы (унижение, постановку не место, наказание, преследование).
9. Не увлекайтесь перечислением недостатков, уделяйте главное внимание советам по улучшению работы.
10. При критике опирайтесь на проверенную, достоверную информацию.
11. Не будьте скупым на похвалы (даже критикуя).
12. Завершайте критику пожеланием успехов.
13. Помните, что разные сотрудники по-разному относятся к критике – женщины более чувствительны к ней, мужчины – менее.



Вопрос 12. Как не допустить возникновения конфликтов в коллективе?

Количество конфликтов в каждом коллективе зависит от многих факторов и причин. Для того чтобы предупредить, не допустить возникновения конфликтов, мы рекомендуем вам:

- уделять внимание психологическому отбору специалистов в подразделение;
- поощрять инициативу ваших сотрудников;
- своевременно обеспечить перспективы роста;
- справедливо распределять нагрузку между подчиненными;
- оптимизировать рабочее время исполнителей;
- своевременно информировать людей по важным для них проблемам;
- организовать трудовое взаимодействие по типу «сотрудничества»;
- уменьшать зависимость сотрудника от руководителя;
- снять социально-психологическую напряженность в коллективе путем проведения совместного отдыха.

Заключение

Данное пособие не содержит конкретных советов, правил или рекомендаций по решению проблем, возникающих в профессиональной деятельности руководителей. Однако в нем отражены некоторые психологические законы взаимодействия людей, их деятельности, образования и развития служебных коллективов, законы эффективного управления людьми.

Мы надеемся, что представленная информация помогла решить ваши профессиональные проблемы, и если у вас появились новые вопросы в результате прочтения пособия, значит мы решили больше задач, чем планировали. Главное, что вы задумались о своей деятельности, о вашем коллективе.

Важно помнить – перемены сами не наступают. Надеемся, что наши рекомендации, наложенные на ваш опыт и уже имеющиеся знания, позволят вам и вашему коллективу достигнуть еще более высоких результатов с наименьшими затратами, и работа принесет удовольствие вашим сотрудникам и удовлетворение вам.

Литература

1. Аминов, И.И. Психология делового общения: учеб. пособие / И.И. Аминов. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 287 с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 591 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди; Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – М.: Современный литератор, 2002. – 320 с.
4. Долженко, В.Ю. Обучение сотрудников ОВД психотехнике общения с гражданами: учеб.-метод. пособие / В.Ю. Долженко. – Барнаул: Барнаульский юридический институт МВД России, 2008. – 32 с.
5. Ефимова, Н.С. Психология общения: практикум по психологии: учеб. пособие / Н.С. Ефимова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. – 192 с.
6. Леонтьев, А.А. Психология общения: учеб. пособие / А.А. Леонтьев. – 4-е изд. – М.: Смысл : Академия, 2007. – 368 с.
7. Линчевский, Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э.Э. Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 292 с.
8. Марьин, М.И. Социально-психологический климат в служебных коллективах: методическое пособие / М.И. Марьин, Е.А. Мешалкин. – М.: ЦОКР МВД России, 2001. – 312 с.
9. Никифоров Н.Г. Практикум по психологии здоровья. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.
10. Папкин, А.И. Психологические пути и методы преодоления негативных эмоциональных состояний, возникающих у сотрудников органов внутренних дел в опасных ситуациях профессиональной деятельности: учебное пособие / А.И. Папкин, Д.Ю. Кузнецов. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2009. – 161 с.
11. Психологическое обеспечение формирования и развития культуры общения и коммуникативной компетентности у сотрудников органов внутренних дел: учеб.-метод. пособие / под общ. ред. В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. – 192 с.
12. Психология и этика делового общения: учеб. / под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 415 с.
13. Ромашов, Р.А. Юридическая конфликтология: учеб. пособие / Р.А. Ромашов. – М.: ЦОКР МВД России, 2008. – 128 с.

14. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. / Л. Д. Столяренко. – 5-е изд. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 416 с.

15. Титова, Л.Г. Технологии делового общения: учеб. пособие / Л.Г. Титова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 239 с.

16. Юридическая психология с основами общей и социальной психологии: учебник / под ред. В.Я. Кикотя, В.Ю. Рыбникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 463 с.

Типы конфликтных личностей

Ààí îí ñò ðà ò è à í ù é

- Хочет быть в центре внимания
- Любит хорошо выглядеть в глазах других
- Его отношение к людям определяет тем, как они к нему относятся
- Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страданиями и стойкостью
- Хорошо приспосабливается к различным ситуациям
- Рациональное поведение выражено слабо. Налицо эмоциональное поведение
- Избегает кропотливой, систематической работы
- Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликта чувствует себя неплохо

È è ã à í ù é

- Подозрителен
- Обладает завышенной самооценкой
- Постоянно требует подтверждения своей значимости
- Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств
- Прямолинеен и не гибок
- Трудно принимает точку зрения другого, не очень считается с чужим мнением
- Почтение воспринимается как должное
- Выражение недоброжелательства воспринимает как обиду
- Мало критичен к своим поступкам
- Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям

Ñ à à ð ò ì ÷ í ù é

- Скрупулезно относится к работе
- Предъявляет повышенные требования к себе
- Предъявляет повышенные требования к окружающим (кажется, что придирается)
- Обладает повышенной тревожностью
- Чрезмерно чувствителен к деталям

- Придает излишнее значение замечаниям окружающих
- Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, расплачивается за них болезнями
- Сдержан во внешних, особенно эмоциональных переживаниях
- Не очень хорошо чувствует реальные отношения в группе

«Ááîîí ôëëèòí ùé»

- Неустойчив в оценках и мнениях
- Обладает легкой внушаемостью
- Внутренне противоречив
- Характерна некоторая непоследовательность в поведении
- Ориентируется на сиюминутный успех в ситуации
- Недостаточно хорошо видит перспективу
- Зависит от мнения окружающих
- Излишне стремится к компромиссу
- Не обладает достаточной силой воли
- Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков других

Í áóí ðààëÿàì ùé

- Импульсивен, недостаточно контролирует себя
- Его поведение плохо предсказуемо
- Ведет себя вызывающее, агрессивно
- Несамокритичен
- В запале не обращает внимание на нормы общения
- Характерен высокий уровень притязаний
- В неудачах склонен винить других
- Из прошлого опыта извлекает мало уроков

Стили управления

Áâòíðèòàðíúé

- Жесткое единоначалие;
- Самостоятельное принятие всех решений;
- Отсутствие интереса к сотруднику как к личности;
- Жесткий постоянный контроль с угрозой наказания;
- Нетерпимость к возражениям и замечаниям;
- Отсутствие информации о действительном положении дел.

Áâííêðàòè:áñéé

- Управленческие решения принимаются на основе обсуждения;
- Учет мнений и инициативы сотрудников;
- Контроль и руководителем и сотрудниками;
- Интерес и доброжелательное отношение к личности сотрудника;
- Доверие ответственной работы.

Ëèááðàëüüúé

- Максимум демократичности;
- Минимум контроля;
- Не принимает активного участия в деятельности подчиненных;
- Указывает направление, ставит задачу, обеспечивает необходимым;
- Предоставляет самостоятельность;
- Выполняет функции консультанта.

8 Íáííâáçéí áëíòáðáí Êâé âí é ýòíí óíòíáñòáñí?

а – постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б – не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в – проигрыш надолго испортит настроение.

Íöáí êâ ðáçéüòàòíâ Подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое а – 4 очка, б – 2, в – 0 очков.

22-32 í:éâ Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица.

12-20 í:éíâ Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

Áí 10 í:éíâ Споры и конфликты – это воздух, без которого вы не можете жить.

Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами – на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

Склонность к депрессии

Είηòðúéöëÿ: Прочитайте каждое из утверждений, помещенных напротив порядковых чисел. Выберите такое, которое наиболее точно определяет ваше самочувствие в настоящий момент. В рамках пронумерованных позиций можно выбрать несколько утверждений. Итак, сначала познакомьтесь со всеми буквенными пунктами раздела, а затем решите, какое утверждение ближе вам.

1.
 - а) Я чувствую себя хорошо.
 - б) Мне плохо.
 - в) Мне все время грустно, и я ничего не могу с собой поделать.
 - г) Мне так скучно и грустно, что я не в силах больше терпеть.
2.
 - а) Будущее не пугает меня.
 - б) Я боюсь будущего.
 - в) Меня ничто не радует.
 - г) Мое будущее беспросветно.
3.
 - а) В жизни мне большей частью везло.
 - б) Неудач и провалов у меня было больше, чем у кого-либо другого.
 - в) Я ничего не добился в жизни.
 - г) Я потерпел полное фиаско – как родитель, партнер, ребенок, на профессиональном уровне – словом, всюду.
4.
 - а) Не могу сказать, что я неудовлетворен.
 - б) Как правило, я скучаю.
 - в) Что бы я ни делал, ничто меня не радует, я как заведенная машина.
 - г) Меня не удовлетворяет абсолютно все.
5.
 - а) У меня нет ощущения, будто я кого-то обидел.
 - б) Может, я и обидел кого-то, сам того не желая, но мне об этом ничего не известно.
 - в) У меня такое чувство, будто я всем приношу только несчастья.
 - г) Я плохой человек, слишком часто я обижал других людей.
6.
 - а) Я доволен собой.
 - б) Иногда я чувствую себя несносным.

- в) Порой я испытываю комплекс неполноценности.
г) Я совершенно никчемный человек.
- 7.
- а) У меня не складывается впечатление, будто я совершил нечто такое, что заслуживает наказания.
б) Я чувствую, что наказан или буду наказан справедливо.
в) Я знаю, что заслуживаю наказания.
г) Я хочу, чтобы жизнь меня наказала.
- 8.
- а) Я никогда не разочаровывался в себе.
б) Я много раз испытывал разочарование в самом себе.
в) Я не люблю себя.
г) Я себя ненавижу.
- 9.
- а) Я ничем не хуже других.
б) Порой я допускаю ошибки.
в) Просто ужасно, как мне не везет.
г) Я сею вокруг одни несчастья.
- 10.
- а) Я люблю и не обижаю себя.
б) Порой мне свойственно ошибаться,
в) Мне не везет постоянно.
г) Из-за меня все вокруг несчастны.
- 11.
- а) У меня нет причин плакать.
б) Бывает, что я и поплачу.
в) Я плачу теперь постоянно, так что не могу выплакаться.
г) Раньше я плакал, а теперь как-то не выходит, даже когда очень хочется.
- 12.
- а) Я спокоен.
б) Я легко раздражаюсь.
в) Я нахожусь в постоянном напряжении, как готовый взорваться паровой котел.
г) Мне теперь все безразлично; вещи, которые раньше раздражали меня, ныне будто бы меня не касаются.
- 13.
- а) Принятие решения не доставляет мне особых проблем.
б) Иногда я откладываю решение на потом.
в) Принимать решение для меня проблематично.

- г) Я вообще никогда ничего не решаю.
- 14.
- а) Мне не кажется, будто я выгляжу плохо или хуже, чем прежде.
б) Меня волнует, что я неважно выгляжу.
в) Дела идут чем дальше, тем хуже, я выгляжу плохо.
г) Я безобразен, у меня просто отталкивающая внешность.
- 15.
- а) Совершить поступок – для меня не проблема.
б) Мне приходится заставлять себя, чтобы сделать какой-либо шаг.
в) Чтобы решиться на что-либо, я должен очень много поработать над собой.
г) Я вообще не способен что-либо реализовать.
- 16.
- а) Я сплю спокойно и хорошо высыпаюсь.
б) По утрам я просыпаюсь более утомленным, чем был до того, как заснул.
в) Я просыпаюсь рано и чувствую себя невыспавшимся.
г) Я настолько устал, что не могу ничего делать.
- 17.
- а) У меня сохранилась прежняя работоспособность.
б) Я быстро устаю.
в) Я чувствую себя уставшим, даже если почти ничего не делаю.
г) Я страшно устал.
- 18.
- а) Appetit у меня такой же, каким был всегда.
б) У меня пропал аппетит.
в) Appetit у меня гораздо хуже, чем прежде.
г) У меня вообще нет аппетита.
- 19.
- а) Бывать на людях для меня так же приятно, как раньше.
б) Мне приходится заставлять себя встречаться с людьми.
в) У меня нет никакого желания бывать в обществе.
г) Я нигде не бываю, люди не интересуют меня, меня вообще не волнует ничто постороннее.
- 20.
- а) Мои эротико-сексуальные интересы сохранились на прежнем уровне.
б) Секс уже не интересует меня так, как прежде.
в) Сейчас я мог бы спокойно обходиться без секса.

г) Секс вообще не интересует меня, я совершенно потерял к нему влечение.

21.

а) Я чувствую себя вполне здоровым и забочусь о своем здоровье так же, как раньше.

б) У меня постоянно что-то болит, я живу на одной воде, у меня то понос, то запор – это создает много проблем.

в) Со здоровьем дело обстоит серьезно, я все время об этом думаю.

г) Мое физическое самочувствие ужасно, боли просто изводят меня.

Î öáí êà ðáñéüò àò íâ

За ответы «а» начисляйте 0 баллов, «б» – 1 балл, «в» – 3 балла, «г» – 4 балла. Подсчитайте общее количество баллов (если в отдельных позициях вы выбрали не одно, а несколько утверждений, считайте их тоже).

Баллы	Степень депрессии
0 – 4	Отсутствует
5 – 7	Легкая
8 – 15	Средняя
16 и более	Высокая

Если согласно приведенной шкале вы получили 16 и более баллов, то вам лучше не заниматься самолечением, обратитесь за помощью к специалисту. Если вы получили более 5 баллов, в этом случае внимательно прочитайте последующие рекомендации. Наконец, даже в том случае, если вы набрали менее 4 баллов, мы не советуем вам пропускать оставшийся материал. Кто знает, что может вам пригодиться? К тому же, кто из нас может похвалиться настолько хорошим настроением и позитивным отношением к своей жизни сегодня и в будущем, чтобы все это не хотелось бы изменить к лучшему?

А теперь обратим внимание на актуально действующие стрессы. Речь может идти о каком-либо негативном явлении или, скажем, о довольно распространенных случаях (например, смерть близкого человека), но вместе с тем и о радостных событиях.

Первая помощь в острой стрессовой ситуации

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (пытаться принимать) никаких решений. Исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

А. Nòdāīīāyū ñèòóáöëy çāñòèäā āāñā īīī àìáíèè

Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения. Например, у вас всегда есть возможность пойти в туалет или в какое-нибудь другое место, где вы сможете побыть один.

Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

Набрав воды в стакан (в крайнем случае – в ладони), медленно, сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

А. Nòdāīīāyū ñèòóáöëy çāñòèäā āāñā āā-èèáí áí á īīī àìáíèy

Осмотритесь по сторонам. Попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четы-

рых минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею – пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу.

Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос; сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. В день, когда вы попали в острую стрессовую ситуацию, не принимайте никаких решений. Попробуйте заняться каким-либо простым видом деятельности. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

Содержание

Предисловие	2
<i>Вопрос 1.</i> Можно ли предугадать конфликт в служебном коллективе?	3
<i>Вопрос 2.</i> Как вести себя руководителю в конфликте между сотрудниками?	3
<i>Вопрос 3.</i> Как разрешить конфликт между начальником и подчиненным?	5
<i>Вопрос 4.</i> Как, общаясь с сотрудником, расположить его к себе?	7
<i>Вопрос 5.</i> Как стимулировать сотрудников к результативной работе?	8
<i>Вопрос 6.</i> Как подбирать кадры в подразделение?	13
<i>Вопрос 7.</i> Какой стиль управления коллективом выбрать?	14
<i>Вопрос 8.</i> Как сохранить свое психологическое здоровье и своих подчиненных?	16
<i>Вопрос 9.</i> Зачем и как формировать благоприятный социально-психологический климат?	19
<i>Вопрос 10.</i> Как, являясь руководителем, взаимодействовать со своим начальником в ситуации конфликта?	22
<i>Вопрос 11.</i> Как правильно критиковать?	23
<i>Вопрос 12.</i> Как не допустить возникновения конфликтов в коллективе?	24
Заключение	25
Литература	26
Приложение	28

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Долженко Виктория Юрьевна

Клочко Юлия Витальевна

**ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебное пособие

Редактор

Е.Г. Авдюшкин

Корректурa,

компьютерная верстка

М.В. Торгашева

Лицензия ЛР № 0221352 от 14.07.1999 г.

Лицензия Плр № 020109 от 15.07.1999 г.

Подписано в печать 19.11.2010 г. Формат 60x90 1/16.

Ризография. Усл.п.л. 2,75. Тираж ____ экз. Заказ ____.

Барнаульский юридический институт МВД России.

Организационно-научный и редакционно-издательский отдел.

656038, г. Барнаул, ул. Чкалова, 49; www.buimvd.ru.