

Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Белгородский юридический институт  
Министерства внутренних дел Российской Федерации»

кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин

Регистрационный № 05110874

Инвентарный №

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник Бел ЮИ МВД России  
генерал-майор полиции

И.Ф. Амельчаков  
«22» ноября 2011 года

## **ОТЧЕТ**

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ ПО ТЕМЕ:  
**«Служебная дисциплина как средство профилактики конфликтов в  
подразделениях органов внутренних дел»**  
(заключительный)

Учебное пособие  
(вид работы)

(п. 40 Плана научной деятельности Бел ЮИ МВД России на 2011 год)

Отчет обсужден и одобрен на заседании  
кафедры ГиСЭД  
протокол № 4 от 31 октября 2011 года

Отчет обсужден и одобрен на заседании  
ученого совета  
протокол № 3 от «22» ноября 2011 года

Белгород – 2011

**Ответственные исполнители:**

Начальник кафедры Г и СЭД  
кандидат социологических наук, доцент  
полковник полиции

И.С. Максимов

Доцент кафедры Г и СЭД  
кандидат социологических наук, доцент  
полковник полиции

А.А. Брагин

«16» ноября 2011

## Реферат

**Учебное пособие** состоит из введения, основной части, заключения, списка используемой литературы.

**Объект исследования:** служебная дисциплина в коллективах ОВД.

**Цель работы:** заключается в раскрытии содержания и роли служебной дисциплины как средства в профилактике служебных конфликтов в подразделениях ОВД.

**Методологической основой** послужили общенаучный, логический, исторический, системно-структурный, сравнительно-правовой и аксиологический методы. Применялись методы интегрального, сравнительного и критического анализа результатов исследований, проведенных другими авторами по рассматриваемым в работе вопросам. В качестве основных источников исследования использованы действующие нормативные акты, которые были подвергнуты системному и логическому анализу. Использовались социологические методы исследования.

**Значимость** учебного пособия predeterminedена необходимостью совершенствования системы профилактики деструктивных конфликтов в подразделениях ОВД.

**Полученные результаты:** в рамках проведенного исследования были проанализированы основные причины возникновения конфликтов в ОВД, значение служебной дисциплины, основные направления профилактики конфликтов, методические рекомендации по урегулированию служебных конфликтов.

**Выводы и предложения,** сделанные по результатам проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности сотрудников ОВД по профилактике деструктивных конфликтов посредством укрепления служебной дисциплины.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Раздел I. Профилактика и управление конфликтами в ОВД.....	7
1.1. Сущность, причины и задачи профилактики конфликтов в подразделениях ОВД .....	7
1.2. Основы управления конфликтами в органах внутренних дел .....	20
Раздел II. Служебная дисциплина как средство профилактики конфликтов в подразделениях ОВД.....	47
2.1. Понятие служебной дисциплины .....	47
2.2. Роль руководителя в поддержании высокого уровня служебной дисциплины в органах внутренних дел .....	51
2.3. Дисциплина как средство предупреждения конфликтов.....	61
Заключение .....	64

## Введение

Развитие российского общества, характеризующееся опасным расширением зоны правового отчуждения населения и властных структур, предъявляет качественно иной уровень требований к содержанию правоохранительной деятельности и носителям властных полномочий, вызывает насущную необходимость поиска новых технологий формирования личности.

Цель предлагаемого пособия - оказание теоретической и практической помощи курсантам и слушателям высших образовательных учреждений МВД России, изучающих «Конфликтологию», а также сотрудникам ОВД при решении комплекса задач, которые поставлены перед ними практикой профилактики и управления конфликтами в правоохранительных организациях.

Органы правопорядка являются частью системы государственных организаций, поэтому их работники находятся на государственной службе и, как следствие, подчиняются требованиям государственной дисциплины. Под государственной дисциплиной понимается установленный порядок деятельности государственных организаций, предусматривающий добросовестное выполнение каждым работником возложенных на него служебных обязанностей, определенных правил и требований должностного поведения<sup>1</sup>.

Несмотря на принимаемые меры по профилактике, нарушения служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел остаются еще на достаточно высоком уровне. Это вызывает серьезную тревогу в обществе, способствует формированию негативного отношения граждан к органам внутренних дел, снижает эффективность принимаемых мер по укреплению доверия к ним.

Необходимо более эффективно проводить работу по психологическому обеспечению профилактики деструктивного поведения сотрудников ОВД. Развитие психологического мониторинга девиантного поведения сотрудников ОВД и последующая коррекция такого поведения являются основой для дальнейшего совершенствования профилактики нарушений служебной дисциплины и законности личным составом<sup>2</sup>. Как система она должна реализовываться в условиях:

- повышения у сотрудников уважения к избранной профессии и утверждения в ОВД прогрессивной оргкультуры;
- развития института поручительства за кандидатов на службу в ОВД;
- расширения гласности в деятельности, наличия общественного контроля и критики со стороны общественных институтов и населения за функционированием ОВД;
- формирования правильного отношения руководства и всех сотрудников к профдеформации, проведению периодического освидетельствования на ее наличие и принятию соответствующих мер воздействия;

---

<sup>1</sup> См.: Баранов П.П., Курбатов В.И. Юридическая психология: Учебное пособие. Издание 2-е, стереотипное / Под общей редакцией А.Н. Ерыгина. – М.: ЦОКР МВД России, 2006.

<sup>2</sup> См.: Психологическое обеспечение профилактики нарушений служебной дисциплины в органах внутренних дел: Учебно-методическое пособие. – М.: ЦОКР МВД России, 2008. – С. 3.

- создания инновационного климата для внедрения форм и методов, способствующих профессионально-личностному росту личного состава ОВД;
- разнообразия форм проведения досуга, т. к. сегодня значительная часть правонарушений и чрезвычайных происшествий все еще совершается во внеслужебное время<sup>3</sup>.

Необходимо повысить роль руководителей в осуществлении ежедневной воспитательной работы с личным составом. От качества этой работы зависит, смогут ли сформироваться и проявиться у подчиненных такие нравственные характеристики, как чувство долга и ответственности, совести и непримиримости к антиобщественным проявлениям<sup>4</sup>.

Вопросы правового и морально-этического регулирования поведения государственных служащих правоохранительной службы также стоят наиболее остро. По сути, в настоящее время в России происходит возрождение института государственной службы. Традиции государственной службы, нравственные устои беззаветного служения Отечеству, верности Долгу и Чести во многом оказались размытыми не только историей, но и ныне культивируемым рыночно-делаческим отношением к жизни, ее ценностям и задачам.

---

<sup>3</sup> См.: Психологическое обеспечение профилактики нарушений служебной дисциплины в органах внутренних дел: Учебно-методическое пособие. – М.: ЦОКР МВД России, 2008. – С. 3.

<sup>4</sup> См.: там же. – С. 4.

## **Раздел I. Профилактика и управление конфликтами в ОВД.**

### **1.1. Сущность, причины и задачи профилактики конфликтов в подразделениях ОВД**

Работникам полиции приходится участвовать в различных по своим характеристикам конфликтных ситуациях, основные из которых можно подразделить в зависимости от того, в какой сфере профессиональной деятельности работников они возникают, на конфликты, связанные с:

- действиями по раскрытию преступлений;
- процессом проведения предупредительной работы.

Конфликтные ситуации в деятельности по раскрытию преступлений нередко характеризуются большим эмоциональным напряжением, значительной временной протяженностью, широким диапазоном возможных последствий исхода конфликта, необходимостью строгого соблюдения закона.

По указанным характеристикам эти ситуации, как правило, отличаются от конфликтных ситуаций, возникающих при осуществлении профилактических воздействий, которые разворачиваются на протяжении довольно длительного времени и в менее напряженной обстановке. Отмеченные различия выступают в роли факторов, оказывающих определенное влияние на форму и процесс взаимодействия в конфликте.

#### **Можно выделить четыре основные группы причины возникновения конфликтов в подразделениях ОВД:**

##### **1. Недостатки в организации труда.**

Эта причина обусловлена спецификой деятельности ОВД.

Они заключаются:

- в неритмичности труда,
- высокой степени ответственности,
- постоянной перегрузке,
- неопределенности компетенции и функциональных обязанностей,
- издержках морального и материального стимулирования сотрудников;

##### **2. Несовершенство управления.**

Несовершенство управления выражается в:

- излишнем администрировании со стороны руководства,
- неумении расставить людей в соответствии с:
  - квалификацией,
  - психологическими особенностями.

##### **3. Межличностные отношения в коллективе.**

Причины конфликтов, связанные с межличностными отношениями это конфликты:

- между успевающими и отстающими работниками,
- между молодыми сотрудниками и сотрудниками старшего возраста,
- психологическая несовместимость людей,
- недостаточная воспитанность,
- слабая подготовленность работника к своим функциональным обязанностям,
- психологический и эмоциональный барьер общения.

#### **4. Личностны особенности руководителя**

Особая группа причин конфликтной ситуации связана с руководителем подразделения ОВД:

- со стилем его деятельности,
- с его чертами характера,
- со способностью действовать в конкретной ситуации,
- с его уровнем профессионализма.

Широкий круг причин вытекает из **индивидуальных психологических особенностей начальников ОВД.**

**К ним относятся:**

- психологическая неподготовленность к регулированию собственного состояния, вызванного «давлением» ответственности, неуверенностью,
- недоверие к подчиненным,
- отсутствие или неумение видеть отдельные положительные результаты при общих неудовлетворительных показателях работы,
- некритический перенос привычек работать в новом коллективе, как и в прежнем,
- трудности в определении линии поведения в связи с повышением в должности в том же коллективе.

#### **Основные причины конфликтов, вытекающих из свойств личности и стиля работы руководителя ОВД.**

1. Недостаточная опытность руководителя в работе с людьми.
2. Недостаточная опытность руководителя в решении оперативно-розыскных задач.

3. Изъяны воспитания:

- грубость,
- черствость,
- нечестность.

4. Черты характера:

- неуравновешенность, ведущая к вспышкам и резкости в обращении с подчиненными,

- излишняя властность,
- отсутствие гибкости.

5. Неадекватность стиля управления уровню подготовленности коллектива.

По своим социальным результатам конфликты в деятельности сотрудников ОВД могут быть:

1. Положительно направленными.
2. Отрицательно направленными.

**Положительно направленный конфликт** – это столкновение главных мнений в рамках сотрудничества, объединенных общей целью.

Такая ситуация нередко встречается между оперативными работниками, занятыми в раскрытии преступления.

Возникают расхождения по отдельным деталям дела или версиям.

Однако конечная цель для всех общая - успешное раскрытие преступления.

**Отрицательно направленный конфликт** – это ситуации противоборства, которые не преследуют социально полезных целей.

Нельзя однозначно оценивать конфликты в ОВД терминах «хорошо» или «плохо».

В любом случае конфликты приводят к снижению эффективности деятельности.

### **Отрицательные последствия конфликтов в деятельности ОВД**

#### **Организационные последствия:**

- снижение эффективности управления,
- трения между подразделениями внутри организации,
- увеличение психологической дистанции между сотрудниками,
- активное или пассивное сопротивление и подозрительность,
- распад коллектива ОВД.

#### **Психологические последствия:**

- чувство озлобленности,
- чувство униженности,
- стресс,
- состояние подавленности.

### **Положительные последствия конфликтов в деятельности ОВД**

#### **Организационные последствия:**

- выявляются нарушения принципов демократизации общества,
- выявляются нарушения принципов социальной справедливости,
- выявляются скрытые трудности в работе,
- выявляются скрытые резервы в работе,
- выявляются недостающие отдельным сотрудникам профессиональные

знания и умения.

**В результате коллектив ОВД может прийти к:**

- осознанию общих целей,
- совершенствованию методов управления,
- совершенствованию профессионального обучения работников,
- возвращению к ранее нерешенным вопросам,
- постановке новых проблем,
- появлению конструктивных соображений о методах их разрешения.

Правоохранительная деятельность изобилует нестандартными ситуациями, требующими своевременного компетентного вмешательства на основе творческого мышления.

Руководитель-профессионал отличается высокоразвитыми качествами педагогического взаимодействия, дающими ему возможность адекватно оценивать конфликтную ситуацию, устанавливать контакт с оппонентами конфликта, правильно понимать мотивы конфликтной деятельности, создавать деловую атмосферу, во время поиска взаимоприемлемого решения устанавливать и поддерживать доверительные отношения, расшифровывать невербальные признаки поведения сотрудников и др.

Социальная напряженность в обществе самым негативным образом проявляется в подразделениях ОВД, обостряя социально-политическую обстановку в служебных коллективах, провоцируя развитие деструктивных конфликтов как по вертикали, так и по горизонтали<sup>5</sup>. В этой связи все большее значение приобретают способности руководителя (сотрудника), позволяющие ему понимать причины разнообразных эмоциональных напряжений, конфликтных ситуаций в отношениях сотрудников ОВД, сопереживать и соучаствовать, спорить и убеждать, доказывать и вникать в суть их поступков и мнений.

Очень важно руководителю при разрешении конфликтов в подразделениях ОВД ориентироваться не на субординационное подавление устремлений сотрудников, а на предоставление им возможности творческой самостоятельности в решении служебных задач.

Одну из неперенных детерминант профессиональной компетентности руководителя составляет конфликтологическая грамотность, выражающаяся в интеграции социальных и воспитательных стратегий управления, создающая позитивный эффект при разрешении конфликтных ситуаций.

Осуществляя свою деятельность по борьбе с преступностью, охране общественного порядка, работники отделов внутренних дел вступают в определенные отношения (конфликт) с гражданами-правонарушителями.

Наконец, сотрудник органов внутренних дел испытывает определенное эмоциональное отношение к объекту и предмету своей деятельности. Не-

---

<sup>5</sup> См.: Радченко В.А. Социальное управление конфликтами в системе органов внутренних дел: на примере Республики Адыгея. – Автореф. дис.... канд. соц. наук: 22.00.08. - Майкоп, 2006. – С. 4.

обходимость общения с нарушителями общественного порядка, острые, принципиальные темы разговоров с этой категорией людей, ощущение скрытого, а подчас и открытого противодействия с их стороны и другие подобные ситуации могут явиться причиной повышенной раздражительности сотрудника и на этой почве возникновения конфликта.

В работе по управлению агрессивным поведением правонарушителя важным является метод *«активного слушания»* - это система поддержания речевого контакта с противником и общения с демонстрацией доброжелательности с помощью жестов и мимики.

**Активное слушание - это:**

- умение быть открытым и непредвзятым;
- умение слушать, дословно воспринимая информацию;
- умение интерпретировать информацию;
- умение действовать в соответствии с услышанным.

В процессе общения помогут несколько правил, их желательно за помнить:

- не игнорируйте и не относитесь отрицательно к чувствам человека, с которым вы говорите;
- уважайте точку зрения собеседника, с которым разговариваете;
- основное внимание уделяйте решению проблемы, а не собеседнику;
- не говорите о себе: этим вы можете создать дополнительные сложные проблемы;
- не задавайте прямых вопросов, они выглядят агрессивными, когда следуют один за другим;
- пересказ является мощным инструментом в деле общения с правонарушителями и свидетелями.

Кроме того, сотруднику ОВД необходимо учитывать, что люди в трудных ситуациях говорят не то, что думают. Задержанный может находиться под воздействием алкоголя или наркотиков, злобы, возбуждения. Умелое проникновение в смысл того, о чем говорится, поможет избежать излишней озлобленности и напряжения.

Основное правило поведения для сотрудника ОВД в конфликтной ситуации - научиться смотреть и видеть, слушать и слышать. Получая максимум информации, мы имеем больше шансов разрешить ситуацию таким образом, чтобы были удовлетворены все.

С другой стороны, сотрудник ОВД сталкивается с конфликтами, связанными со взаимоотношениями между членами коллектива, руководителями и т.д.

Наиболее распространенными причинами служебных конфликтных ситуаций являются:

- неблагоприятные условия труда, несовершенство форм стимулирования;
- неумение распределить задание, понять психологию подчиненного;
- несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- личностные характеристики отдельных людей - черты характера,

специфические особенности поведения, отношение к труду, коллективу.

Успешная деятельность сотрудников правоохранительных органов во многом зависит от умения разрешить конфликт в служебном коллективе, выйти из конфликтной ситуации.

По результатам исследований, на первом месте среди источников напряженности в служебном коллективе стоит уровень зарплаты, премий, распределение отпусков. Второе место занимают недостатки в профессиональной подготовке сотрудников. Третье место - причины, связанные с недостатками в организации и планировании работы или с факторами управления.

Конфликты в сфере совместной деятельности при их общем количестве и многообразии составляют в среднем 49%.

Служебные конфликты во многом зависят от того, какие функции возложены на подразделение.

В более невыгодном положении находятся отделы дознания, особенно отделы полиции, где повышен уровень конфликтности и преобладает доминирование командного стиля руководства.

Исследование природы конфликтов в коллективах сотрудников органов внутренних позволило получить достаточно полное представление об их причинах.

К объективным психологическим причинам конфликтов относятся:

- а) недостатки в организации работы;
- б) проблемы материально-технического обеспечения;
- в) несовершенство некоторых нормативных актов;
- г) трудные условия несения службы;
- д) реализация социально заданных функционально-ролевых позиций (руководство и подчинение, контроль, оценка действий других сотрудников, проявление требовательности и др.).

Субъективные причины конфликтов:

1. Причины, связанные с личностными особенностями руководителей органов внутренних дел:

- болезненные реакции, затрудненность адаптации к меняющимся условиям работы;
- неподготовленность к работе с людьми;
- недостатки в воспитании;
- ориентация на «подавление» подчиненных;
- недостатки характера;
- неумение или нежелание признавать допущенные ошибки;
- завышенная требовательность;
- несоответствие стиля руководства уровню развития коллектива;
- низкий культурный уровень;
- недостатки в организации собственного труда и службы подчиненных.

2. Причины конфликтов, связанных с особенностями коллектива:

- отрицательные групповые эмоциональные состояния;
- недисциплинированность;

- атмосфера взаимного прощения при низком уровне выполняемых работ;

- наличие микрогрупп, объединенных по принципу круговой поруки;
- косность и пассивность в службе;
- нездоровые мнения и настроения.

3. Причины конфликтов, зависящие от особенностей личности подчиненных и взаимоотношений между членами коллектива:

- социальная пассивность личности;
- психологическая несовместимость;
- наличие в коллективе людей с «тяжелым характером»;
- наличие «демонстративных» типов личности в коллективе;
- ригидность (отсутствие гибкости в поведении) отдельных членов коллектива.

Недооценка познаний о конфликтах и отсутствие навыков организации своего поведения в них, а также предконфликтных ситуациях могут вызывать серьезные затруднения в деле предупреждения и ликвидации таких конфликтов, а в отдельных случаях - явиться их причиной.

Одним из эффективных средств разрешения конфликтов в коллективах являются *переговоры*. 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. В ходе переговоров выявляются разные интересы, и участники переговоров соотносят их со своими собственными потребностями. Основными недостатками при ведении переговоров можно назвать следующие.

*«Холодный запуск»*. Участник вступает в переговоры, предварительно не уяснив для себя их необходимость и цель или не учитывая сложности ведения и возможные их последствия. В данном случае за ним будет только «ответный ход», т.е. не от него будет исходить инициатива.

*«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 делать. В этом случае участник переговоров в ответ на высказы-

вания партнера ведет себя не по-деловому, излишне эмоционально, несдержанно: не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию; не приводит новые факты и доказательства, а излагает известные, мешающие решению проблемы мнения; не руководствуется общими интересами, не подчеркивает общую ответственность за дело.

Главное - сконцентрировать внимание на предмете переговоров. Необходимо обратить внимание на относящиеся к проблеме аргументы, выдвинутые оппонентом; оценить, способствует ли позиция партнера достижению цели переговоров; реагировать на выступление партнера в зависимости от этой оценки.

В процессе анализа путей и условий предупреждения конфликтов следует иметь в виду, что категорию «предупреждение» можно понимать и в широком смысле, как такую организацию жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними, и в узком смысле, как предполагающую специально организованную деятельность самих субъектов взаимодействия, а также третьих лиц по устранению причин назревающего конфликта, разрешению обостряющегося противоречия неконфликтными способами.

Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению.

*Прогнозирование конфликтов* заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Профилактика конфликтов - это их предупреждение в широком смысле слова. *Профилактика конфликтов* заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Цель профилактики конфликтов - создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Правоохранительная система, в которую входят система правовых норм и система государственных органов, обеспечивающих законность и правопорядок, является предметом отдельного изучения, причем многих юридических дисциплин. Система правоохранительных органов характеризуется следующими положениями: наличием элементов (подсистем); субординационными и координационными связями подсистем; целостностью и качественным своеобразием; относительной самостоятельностью.

Каждая из подсистем правоохранительных органов проявляет себя в двух видах: как управляющий субъект и как управляемый объект. Любые их звенья служат одновременно управляющей и управляемой системами. Например, УВД субъекта федерации по отношению к МВД России является объек-

том управления, но вместе с тем выступает и как субъект управления по отношению к территориальным отделам полиции, дислоцированным в области. Между субъектом и объектом управления существуют постоянные прямые и обратные связи. Прямая связь исходит от субъекта управления в виде команд, управленческих решений (приказов, указаний, распоряжений). Обратная связь поступает от объекта управления в виде информации о выполнении команд или причинах их неисполнения. В ходе реализации прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления в ОВД системе могут возникать и возникают организационные конфликты.

Система управления, традиционно сложившаяся в российских ОВД, является линейно-функциональной, или вертикальной структурой управления, в которой все подчиняется по цепочке снизу вверх. Этот тип системы часто сравнивается с пирамидой, так как по мере приближения к вершине (продвижения по службе) число руководителей для сотрудника уменьшается и может стать вовсе незначительным при достижении определенной должности.

В зависимости от цели, характера выполняемых действий и компетенции государственных органов по разрешению социальных конфликтов, различаются следующие виды правоохранительной деятельности: конституционный контроль; охрана общественного порядка; выявление и расследование преступлений; прокурорский надзор; защита прав и законных интересов граждан, предприятий, организаций и учреждений; рассмотрение судами дел, отнесенных к их компетенции; общественная правоохранительная деятельность.

В процессе правоохранительной деятельности личность включается во множество отношений – экономических, юридических, политических, моральных, культурных и иных, составляющих основу социальной структуры общества.

Необходимо отличать правоохранительную деятельность от правоприменительной деятельности, которая представляет собой систему разнородных действий основного и вспомогательного характера и «состоит в разработке и фактическом осуществлении организационных мер, направленных на то, чтобы обеспечить претворение предписаний правовых норм в жизнь»

Органы внутренних дел, осуществляя управленческие функции, выполняют также профилактические, воспитательные задачи, хотя это и выходит за рамки чисто правоприменительных операций. Тем не менее, воспитательная деятельность органов внутренних дел накладывает отпечаток и на их действия по применению юридических норм.

Стадии применения права соответствуют стадиям любой управленческой деятельности:

- сбор и оценка информации;
- принятие решения;
- обеспечение его реализации.

Как и всякая управленческая деятельность, применение права должно основываться на полной и достоверной информации, обеспечивающей предви-

дение последствий правоприменительной деятельности. Вышестоящие ОВД осуществляют реализацию властных полномочий по управлению правоприменительной деятельностью подчиненных.

В основе взаимоотношений вышестоящих и нижестоящих органов внутренних дел находится принцип сочетания централизации и децентрализации. Вышестоящие органы контролируют деятельность нижестоящих, предоставляя тем не менее им широкие права в решении оперативных, текущих вопросов. Система ОВД достаточно динамична, она постоянно развивается и совершенствуется, формирует новые структурные элементы и ликвидирует устаревшие, утратившие функциональное значение.

Как показывает исторический процесс, люди не могут жить, не участвуя в деятельности тех или иных организаций. Организации подразделяются между собой в зависимости от специфики их деятельности и характера выполняемых функций. Внешние требования общества по отношению к организации во многом определяют и характер внутренних отношений в самих организациях, а, следовательно, воздействуют и на специфику существующих в них конфликтов.

Органы внутренних дел специально созданы для выполнения правоохранительной деятельности и наделены соответствующими полномочиями, вплоть до применения, в предусмотренных законом случаях, мер государственного принуждения.

*Системообразующий фактор ОВД* – приоритетная задача, которая состоит в обеспечении законности и правопорядка, охране государственного и конституционного строя РФ, защите прав и законных интересов граждан, предприятий, организаций и учреждений.

Вопрос о правомерности постановки проблемы управления конфликтами в ОВД вызывает в некоторых случаях определенные сомнения, связанные с принципиальной возможностью его научной организации. Важно иметь в виду, что *педагогическое управление конфликтом предполагает конструирование процесса управленческого воздействия в соответствии с ведущими общественными тенденциями*. Научно организованное управление, учитывающее влияние доминирующих социальных отношений, оказывается в состоянии корректировать процесс развития конфликтной ситуации и в этом плане управлять им.

*С одной стороны, в современных исследованиях отмечается необходимость разработки основ профессионального психолого-педагогического разрешения конфликтов в деятельности организаций, накоплен определенный фонд методологических, теоретических, экспериментальных и технологических данных, который позволяет осуществить успешное решение отдельных аспектов данной проблемы.*

*С другой стороны, до настоящего времени в педагогике недостаточно разработана эффективная концепция педагогического управления конфликтами, представляющая собой единство методологических, теоретических и технологических основ.*

Отсутствие в органах внутренних дел конфликтологических служб при-

водит к тому, что конфликтогенные факторы не подвергаются научному анализу, а передовой педагогический опыт разрешения конфликтов, имеющийся в отдельных подразделениях, не изучается, не обобщается, не систематизируется с целью масштабного внедрения. Отсюда следует *противоречие между потребностью в методологической обоснованности процесса педагогического управления организационными конфликтами и его практической реализацией с опорой на недостаточно разработанные принципы, функции и условия совершенствования*. В разрешении этого противоречия незаменима роль педагогической науки.

Недостаточно глубокое изучение педагогики и психологии в юридических вузах МВД РФ, знакомство с литературой, ориентированной на рецептурное представление о педагогических явлениях, формирует у сотрудников правоохранительных органов упрощенное впечатление о целях, содержании, формах и методах педагогического процесса вообще и конструктивном разрешении конфликтов в частности. В данном случае возникает вопрос о *противоречии между реальной потребностью в психолого-педагогических знаниях и умениях, создающих базу для технологии конструктивного разрешения организационных конфликтов, и недостаточным уровнем подготовленности сотрудников органов внутренних дел для компетентного и квалифицированного участия в данном процессе*.

Анализ деятельности органов внутренних дел, особенностей социально-психологической и воспитательной работы с личным составом позволяет выработать ряд основных направлений профилактики конфликтности.

Характер отношений в коллективе в значительной степени определяет общие условия деятельности подразделения - организация труда, условия, в которых трудятся работники, порядок поощрений, премирования, распределение отпусков, перспектив продвижения по службе, обеспеченность жильем. Имеющиеся криминогенные осложнения, социальные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники ОВД создают, к сожалению, благоприятную обстановку для возникновения конфликтных ситуаций. Однако не каждый сотрудник и руководитель, сталкиваясь с конкретной конфликтной ситуацией и сетуя на плохие характеры, специфику самой работы, отдает себе отчет в том, насколько он сам, его личные недостатки являются, зачастую, причиной возникновения конфликтной ситуации.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами сотрудники коллектива, руководители и начальники. Она может вестись по пяти основным направлениям:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе сотрудников невозможно;
- создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо;
- оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования подразделений - важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;

- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

*Основными объективными условиями, способствующими профилактике деструктивных конфликтов являются:*

*а) создание благоприятных условий для жизнедеятельности подчиненных.* Очевидно, что на конфликтность человека влияют: материальная обеспеченность семьи, возможность самореализации в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения с сослуживцами или подчиненными, начальниками, здоровье, отношения в семье, наличие времени для полноценного отдыха и т.д. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе человек более конфликтен, при прочих равных условиях, чем тот, у кого этих проблем нет;

*б) справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ (поощрения, награды) в коллективе:* в материально-бытовом обеспечении; распределении служебных нагрузок; внеслужебных заданий; времени отдыха; поощрений и наград, перспективах продвижения по служебной деятельности и т.д. Например, если летний период отпусков распределять между членами коллектива, справедливо, в порядке очереди, с учетом здоровья человека, и гласно, чтобы исключить слухи, способствующие возникновению конфликтов, то их число заметно сократится;

*в) разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных проблемных ситуаций.* Имея нормативный механизм их разрешения, можно обеспечить членам служебного коллектива возможность отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. Такие процедуры необходимы для: регулирования отношений начальников и подчиненных; распределения материально-технических средств; назначения на должность; изменения условий несения службы; перевода на новую должность; увольнения и т.п. Например, если в подразделении освобождается вышестоящая должность, то на нее может быть несколько претендентов. В этой ситуации велика вероятность возникновения конфликта. Ее можно свести к минимуму, если в коллективе существует справедливая всем известная нормативная процедура конкурсного назначения на должность;

*г) наличие успокаивающей и комфортной рабочей обстановки:* удобная планировка рабочих мест, хорошая освещенность, спокойные тона помещений, уютный интерьер, комната психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д.

*К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относятся:*

*- Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры отдела, подразделения, как организации, с другой - как социальной группы; Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между людьми.*

- *Функционально-организационные* условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами подразделения и сотрудниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, так как функциональные противоречия, как правило, порождают противоречия межличностные.

- *Личностно-функциональные* условия предупреждения конфликтов связаны с соответствием сотрудника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность. Назначение сотрудника на должность; которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим сотрудником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, трудолюбивых, здоровых сотрудников, мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

- *Ситуативно-управленческие* условия связаны, прежде всего, с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других сотрудников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто, будет их исполнять и - видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым.

В процессе выполнения своих функциональных задач органы внутренних дел вступают в управленческие и организационные отношения (как внутрисистемные, так и внешние) с различными элементами государственных структур. Эти отношения могут быть вертикальными (власти – подчинения) и горизонтальными (сотрудничества – согласования).

Таким образом, важным направлением профилактики конфликтности является, во-первых, создание общей оптимальной атмосферы трудовой деятельности, добросовестное исполнение возложенных на сотрудника обязанностей по борьбе с преступностью, что само по себе есть не только следствие, но и своего рода гарантия доброжелательных отношений как между сотрудниками, так и с руководителями, нормальных отношений с населением.

Во-вторых, каждый начальник подразделения, от начальника отделения до руководителя управления должен стремиться к индивидуальной работе с подчиненными, а эффективность таких усилий зависит от понимания особенностей характера того или иного работника. При этом следует иметь в виду не только индивидуальные черты характера отдельных сотрудников, но и то общее, что свойственно той или иной категории работников.

К общим мерам предупреждения конфликтов относятся:

- сосредоточение внимания личного состава на состоянии оперативной обстановки, охраны общественного порядка, профилактики правонарушений и борьбы с преступностью;
- повышение профессионального мастерства работников ОВД;

- укрепление авторитета рядового и начальствующего состава ОВД среди населения.

Своевременное предотвращение возможного возникновения конфликтов, установление причин, их порождающих, являются первоочередной задачей руководителей любого подразделения, но это не значит, что нужно обязательно стремиться к полной бесконфликтности.

## 1.2. Основы управления конфликтами в органах внутренних дел

Специфика правоохранительной деятельности изначально предопределяет конфликтный характер взаимоотношений ее участников в силу наличия противоборствующих сторон и столкновения интересов, позиций правонарушителей и государственных структур. Общество предписывает своим гражданам допустимые формы поведения, определив законом границы дозволенного и меры воздействия в случае их нарушения, тем самым, предоставив человеку возможность выбора варианта поведения в той или иной социально значимой ситуации.

Эта содержательная особенность правоотношений является психологическим фактором, усиливающим природную конфликтность человека.

Личность конфликтна по своей природе в силу того, что человек разумен, т.е. его сознание не просто отражает объективную реальность, но «пропускает ее через себя» - оценивает, соотносит, сопоставляет, делает выборы, живет в постоянном внутреннем напряжении – внутреннем конфликте. Это состояние внутреннего конфликта личность переносит вовне, создавая ситуации деструктивного и конструктивного конфликта.

Психологической природе личности свойственна конфликтность, т.к. конфликт является постоянным элементом его душевной жизни (К. Холл). Психологический конфликт является нормальным состоянием человеческой психики, у которой всегда есть в запасе три типичных реакции, когда она впадает в конфликт: «движение к людям», «движение от людей», «движение против людей». Нормальным поведением личности в состоянии психического конфликта является совмещение, оптимальная дозировка всех трех реакций.

В качестве фактора, повышающего напряженность правоохранительной деятельности, можно выделить **низкий уровень доверия населения** к правоохранительным структурам, проявляющийся в терпимом отношении к фактам правонарушений и лицам, их совершающим, и пассивном участии либо в прямом противодействии процессу раскрытия преступлений и сбору доказательств. Безусловно, это является проекцией сложных социально-экономических отношений, сложившихся в постсоветском обществе, но и велика в этом «заслуга» самих сотрудников правоохранительных органов, оценкой работы которых является мнение населения.

**Властность полномочий**, которыми наделены сотрудники органов внутренних дел, **необходимость применения мер принуждения** в процессе

профессиональной деятельности, ее *высокое воспитательное значение*, условия *антагонистической борьбы с преступностью, процессуальная регламентация* деятельности в сочетании с ее *тактическим простором, повышенная ответственность* за принимаемые решения также являются источниками так называемого «повышенного конфликтного фона» деятельности сотрудников ОВД. Это обязывает сотрудников хорошо разбираться в сущности этих психических и нравственных явлений. Знание возможных причин возникновения конфликтов, механизмов их развития, методов их разрешения и перевода в конструктивное русло является неотъемлемой частью профессионализма сотрудников. Однако порой они сами являются катализаторами конфликтной ситуации в силу своей *низкой конфликтогенной компетенции*.

*Коммуникативная сфера сотрудника* органов внутренних дел, в отличие от представителей других профессий, *максимально неопределённая*. Ему приходится по роду своей службы общаться с людьми разных профессий, уровня образования, возраста, национальности, разных социальных групп, нравственных, эстетических ориентаций и т.д. Это создает определенную напряженность в его работе, требует особых коммуникативных и адаптационных способностей.

Криминализация российского общества, рост преступности, увеличение объема работ, неритмичность, высокая степень ответственности, постоянные повышенные режимы готовности создают высокие *физические и эмоциональные нагрузки* на сотрудников, что является одним из факторов, снижающих их конфликтогенную устойчивость.

Психологическую напряженность создает и противоречие между самооценкой времени и труда сотрудника и получаемым за это материальным вознаграждением. Такого рода конфликт, как правило, ограничивает инициативу, сдерживает усердие в службе. Существующая система оплаты труда в зависимости от занимаемой должности, а не по конкретным результатам труда приводит к «уравниловке».

Кроме конфликтогенных факторов, характеризующих внешнюю среду деятельности сотрудников органов внутренних дел, можно выделить группу организационных факторов, способствующих возникновению конфликтов в профессиональной сфере.

Особенностью коллективов органов внутренних дел является жесткая административная регламентация *социальных ролей* их членов, в которой реализуется принцип соподчинения структурных элементов, образующих систему. В этих условиях доминирующим фактором, порождающим либо предотвращающим деструктивную конфликтность социальной среды, является стиль управленческих взаимоотношений в коллективе.

Понятие *управление* является исходным для любой концепции управления. Подавляющее большинство руководителей ОВД реализуют в своей повседневной деятельности *«субъект-объектную концепцию управления»*. В ней главная роль отводится руководителям организации, которые как локомотив ведут за собой весь состав – членов организации. Основными поня-

тиями, которыми оперирует соответствующая этой концепции теория, являются *«субъект управления»* и *«объект управления»*. Сущность управления при этом заключается в воздействии управляющей подсистемы (руководителя) на управляемую подсистему (другие сотрудники) с целью обеспечения функционирования подразделения ОВД в заданных пределах.

Главная *целевая установка* этого управления – подобрать такие формы воздействия субъекта управления на объект управления, которые бы обеспечили целенаправленные изменения последнего в соответствии с управленческим замыслом. Субъект-объектные управленческие отношения, определяющие подчиненного в качестве *объекта коммуникативного воздействия*, средства достижения целей руководителя по своей природе способствуют зарождению конфликтов, так как основаны на культурных «силовых» стереотипах: «быть сильным», «быть на уровне», «добиваться исполнения», «непререкаемый авторитет» и др. При этом часто целевые установки, потребности, мотивы, интересы подчиненного не принимаются руководителем во внимание – по его мнению, того требует служебная необходимость, складывающаяся оперативная обстановка и масса иных объективных обстоятельств. Ключевой психологической категорией при этом является *«воздействие»*.

Наряду с субъект-объектной концепцией управления существует концепция субъект-субъектного управления, ключевой содержательной категорией которого является *«взаимодействие»*.

Понятие *взаимодействие* выражает характер и содержание отношений между людьми и группами как постоянными носителями качественно различных видов деятельности, т.е. отношений, различающихся по социальным позициям, статусам, ролям и функциям. Взаимодействие имеет *объективную* и *субъективную* стороны. Объективная сторона взаимодействия — это связи, не зависящие от отдельных личностей, но опосредующие и контролирующие содержание и характер их взаимодействия. Субъективная сторона — это сознательное отношение индивидов друг к другу, основанное на взаимных ожиданиях соответствующего поведения. Это межличностные (или социально-психологические) отношения, которые представляют собой непосредственные связи между индивидами, складывающиеся в конкретных условиях места и времени<sup>6</sup>.

Субъект-субъектные управленческие отношения реализуются в виде диалога равноправных партнеров, учитывающих интересы друг друга в процессе достижения общей цели. Но это не означает, что взаимодействие всегда протекает бесконфликтно. Ему присущи два компонента: *сотрудничество* и *конфликт*, постоянно присутствующие в общественной жизни в тех или иных сочетаниях.

В рамках субъект-объектных, субъект-субъектных, а также полисубъектных (о которых речь пойдет ниже) управленческих отношений осуществляется и управление социальными конфликтами в деятельности органов

---

<sup>6</sup> См.: Энциклопедический социологический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. — М., 1995. С. 94.

внутренних дел. Именно эти типы отношений определяюще влияют на выбор стратегии и методов предотвращения и разрешения конфликтов.

**Цель как результат управления конфликтами.** *Целью* управления конфликтами является минимизация конфликтов, связанных с личностной и общественной деградацией, и максимизация конфликтов конструктивных, связанных с личностным и общественным прогрессом. Применительно к деятельности сотрудников органов внутренних дел ее можно сформулировать как снижение деструктивного влияния конфликтов в профессиональной сфере и повышение их конструктивного эффекта.

В общем виде *управление конфликтом* есть процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами. Во всех случаях участники конфликта, столкнувшись с разногласиями по какому-то вопросу, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым управляя им. Контролируя, управляя конфликтом, они желают при этом достичь определенного результата (определенная цель управления).

*Результаты управления* конфликтом многообразны. Это может быть, так называемое, *урегулирование конфликта*, понимаемое как «мягкое» воздействие на конфликт, а также его частичное или временное решение, ставшее возможным в результате организованного побуждения или принуждения одного из противников к тем или иным действиям, выгодным другой стороне или посреднику. Урегулирование не предполагает устранения самой причины конфликта, поэтому достигнутый таким образом мир, или компромисс непрочен и недолговечен, конфликт может в любое время возобновиться с новой силой.

В качестве результата следует рассматривать и *завершение конфликта*, которое не обязательно предполагает удовлетворение интересов обеих сторон, его *разрешение*. Это может быть просто окончание конфликта в силу выбытия одной из сторон (к примеру, увольнение сотрудника по собственному желанию из подразделения, с руководителем которого он конфликтовал).

Еще одним вариантом завершения конфликта без разрешения является исчезновение предмета конфликта. Например, противостояние двух сотрудников из-за притязаний на вакантную должность прекращается после ее сокращения.

Наиболее желаемым и, безусловно, наиболее эффективным результатом управления конфликтной ситуацией является *разрешение конфликта*. Разрешение предполагает удовлетворение интересов, притязаний обеих противоборствующих сторон, устранение самой проблемы конфликта. Однако полное устранение причины конфликта не всегда возможно, особенно в части межличностных конфликтов, в основе которых зачастую лежат особенности темперамента, характера, привычек. Такие конфликты имеют свое разрешение в виде обоюдных договоренностей, выработке обоюдно приемлемых правил, восстанавливающих и нормализующих отношения сторон.

В качестве ведущего критерия разрешения конфликта рассматривается

### ***удовлетворенность участников его исходом.***

Управление в социальной сфере, каковым является управление конфликтами, основывается на системном подходе (Афанасьев В.Г. и др.). В основе системного подхода лежит идея представления объектов окружающей действительности как разного рода систем. Данный подход ориентирует управленцев на выявление основных компонентов системы, многообразных связей между ними, между компонентами и системой в целом, моделирования на этой основе ее структуры; выявление функций отдельных компонентов и системы в целом; изучение этапов становления системы; изучение взаимодействия системы с внешним окружением; выявление интегрирующих факторов и раскрытие целостности системы.

На наш взгляд, вполне правомерным является применение идей системного подхода к управлению конфликтами в деятельности органов внутренних дел. Следует рассматривать конфликт (даже между двумя людьми) как саморазвивающуюся, самоорганизующуюся систему, являющуюся элементом системы более высокого порядка и обладающую тремя необходимыми свойствами системы: ***структурой, функциями и развитием.***

В отличие от формализованных систем, обладающих формально определенными ***структурными связями*** между их элементами, конфликт между сотрудниками, службами, сотрудниками ОВД и другими участниками уголовно-процессуальных отношений, начальником и подчиненным и др. могут иметь как формальные, так и неформальные структурные связи, определяемые ролевыми позициями их участников.

***Структура конфликта*** понимается как «совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс»<sup>7</sup>.

Как ранее отмечалось, конфликты выполняют и определенные ***функции: негативные*** (разрушение, нарушение, осложнение и т.д.) сложившихся связей, снижение результативности в работе и ***позитивные*** (стимулирование изменений, структурирование и оформление групповых процессов и образований, разрядка напряженности, сближение партнеров, предотвращение более сильных конфликтов<sup>8</sup>).

***Развитие конфликта*** представляет собой набор возможных вариантов изменения его состояний под воздействием времени, усилий участников или третьих сил, в соответствии с собственными тенденциями или управленческим замыслом.

Каждый личный и социальный кризис представляет своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий<sup>9</sup>. Когда мы ведем речь об управлении конфликтом, мы должны понимать конфликт перевести в понимание проблемы, поскольку пробле-

<sup>7</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. С. 230

<sup>8</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2005. С. 32.

<sup>9</sup> Хьелл Л. Теория личности /Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб., 1997.

му надо решить, а это конструктивный путь, путь роста и прогресса.

Проблема всегда обозначает ситуацию, когда необходимо новое решение, и потому решение проблемы, нестандартные действия являются прогрессивным изменением ситуации, включая всех ее участников.

Разрешение конфликта является управленческой задачей. Для того чтобы определить содержание процедур ее решения, следует понять психологическую природу и алгоритм действий субъектов – участников конфликта, так как именно они в первую очередь им управляют.

В теории деятельности в качестве единицы анализа используется действие субъекта. В природе действия в чистом виде не существует: есть лишь взаимодействие природных и социальных систем. Если система А действует определенным образом на систему В, то обязательно существует и обратный процесс: система В действует соответствующим образом на систему А.

Когда речь идет о конфликте, на первый план изучения в этом случае выдвигается не активность отдельного субъекта, а процесс их взаимодействия, обоюдного управления конфликтом. Не действия одного субъекта являются элементарной единицей анализа изучаемого явления, а взаимодействие субъектов управления. В этом акте субъекты должны определить свою позицию по отношению к одной и той же конфликтной ситуации, найти свой способ решения управленческой задачи и согласовать свои действия по достижению общей цели. Для того чтобы понять, как происходит взаимодействие, согласование и интеграция действий таких субъектов, необходимо провести анализ взаимодействия в простейшей системе, состоящей из двух субъектов, а затем перенести принципы и механизмы взаимодействия на более широкую общность.

С психологической точки зрения *взаимодействием* называют «процесс непосредственного или опосредованного воздействия субъектов (или объектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь. Взаимодействие субъектов выступает как интегрирующий фактор, способствующий образованию структур. С точки зрения синергетики «взаимодействие» представляет собой взаимное, совместное действие по достижению целей, «сотрудничество».

Взаимодействие субъектов рассматривается и как процесс взаимного влияния друг на друга. Каждая из взаимодействующих сторон выступает как причина другой и как следствие одновременного обратного влияния противоположной стороны, что обуславливает развитие каждого из субъектов и структуры их отношений, взаимовлияния.

Если взять за исходную трактовку понятия *взаимодействие* как совместного действия субъектов по достижению целей, то для сущностного анализа управленческого взаимодействия необходимо вначале рассмотреть структуру действия как поведенческого акта субъекта.

Такой подход к анализу соответствует методологии восхождения от абстрактного к конкретному. Взаимодействие содержит две стороны, которые относятся друг к другу. Каждую из этих сторон рассматривают отдельно; из этого вытекает характер их отношения друг к другу, их взаимодействие. При

этом обнаруживаются противоречия, которые требуют разрешения. Проследим, как они разрешаются, в результате чего устанавливаются новые отношения, происходит развитие.

Анализ структуры действия субъекта целесообразно проводить на основе разработанной П.К. Анохиным *теории функциональных систем*. По его представлениям, поведенческий акт человека осуществляется следующим образом. В каждый конкретный момент времени действия субъекта осуществляются под воздействием возбуждения в коре головного мозга, вызванного наиболее важной для него в этот момент потребностью (доминирующего мотивационного возбуждения). Такое возбуждение возникает на основе анализа ситуации, в которую попадает субъект, и дифференцировки огромного количества сигналов, идущих в мозг от раздражителей (объектов и процессов, из которых эта ситуация складывается).

Поток первичных импульсов, предшествующих и сопутствующих действию условных раздражителей, П.К. Анохин назвал *обстановочной афферентацией*. Путем афферентного анализа мозг выделяет наиболее важный для субъекта сигнал, который вызывает доминирующее возбуждение соответствующих первичных центров коры головного мозга.

На основе афферентного анализа и синтеза всех сигналов, связанных с доминирующим сигналом, определяется цель действия и принимается решение. В физиологии под *принятием решения* понимается избирательное возбуждение комплекса нейронов, которые обеспечивают возникновение единственной реакции, направленной на удовлетворение доминирующей потребности. В любой момент времени организм обладает множеством степеней свободы (возможностей) в выборе поведенческой реакции. При принятии решения выбирается какая-либо из них, все остальные степени свободы тормозятся.

Одним из важнейших компонентов функциональной системы является механизм «предсказания будущих результатов», который П.К. Анохин назвал *акцептором действия*. Способность предвидеть события позволяет заранее перестроить ход функциональных процессов, подготовиться к осуществлению действия и наилучшим образом отреагировать на изменения обстановки. Способность к предвидению является важнейшим критерием разумности.

Предвидение складывается из двух взаимосвязанных звеньев: результатов поведенческого акта и последовательности действий по его достижению. Как известно, образ желанного для субъекта предвосхищенного результата называется целью.

Таким образом, поведенческий акт совершается в соответствии с принятым решением на основе анализа ситуации и осознания субъектом своих потребностей; поставленной целью; и выработанной программой активности по достижению этой цели.

Выполнение любого действия возможно только при постоянном мозговом контроле, который осуществляется на основе обратной афферентации (обратных связей). Субъект постоянно сравнивает результат действий и их последовательность с намеченной программой и прогнозируемыми результа-

тами. Если они не согласуются, то он вносит коррекцию в свои действия (что-то не так сделано), или же в намеченную программу (что-то не додумано).

Таким образом, в поведенческом акте человека можно выделить следующие основные структурные компоненты:

- 1) информационный анализ ситуации, в которой действует субъект;
- 2) целеполагание на основе осознания своих интересов, потребностей и соотнесения с ними возможных способов активности;
- 3) формирование программы действий по достижению намеченной цели и прогнозирования промежуточных результатов действий;
- 4) выполнение намеченной программы действий;
- 5) осуществление обратной связи, сличение реально осуществленных действий и их результатов с запрограммированными;
- 6) коррекция программ по выполнению действий.

Если сопоставить этапы поведенческого акта человека и основные функции управления, которые выделяют по отношению к социальным системам то, по сути, они совпадают между собой.

В теории управления педагогическими системами выделяется следующий состав основных управленческих функций: информационно-аналитическую; мотивационно-целевую; планово-прогностическую; организационно-исполнительскую; контрольно-диагностическую; регулятивно-коррекционную.

Состав управленческих функций в основном соответствует структурным компонентам поведенческого акта.

Субъект представляет собой диссипативную систему, а потому управление его поведенческим актом, принимающее форму самоуправления, содержит те же самые функции, что и управление образовательной системой.

Как мы видим из анализа поведенческого акта субъекта, указанные функции представляют собой не произвольный их набор, а *целостную систему регуляции активности субъекта*, направленную на достижение конкретной цели, и одновременно они определяют последовательность *этапов управленческой деятельности*, являются своего рода *алгоритмом управления*. Последовательность этих этапов может служить основой для разработки технологий управления конфликтами в органах внутренних дел.

**Этапы управления конфликтами.** На основе приведенных результатов сравнительного анализа можно выделить следующие *этапы процесса управления конфликтами*: изучение и оценка конфликтной ситуации; прогноз развития конфликта; выбор стратегии и тактики разрешения конфликта; реализация программы разрешения конфликта; оценка эффективности принятых мер; коррекция результатов разрешения конфликта. Рассмотрим основное содержание каждого из этапов.

**Этап 1. Изучения и оценки конфликтной ситуации.** На этом этапе решается задача сбора и усвоения максимально полной информации о конфликте: выделение структурных элементов конфликта, оценка и диагностика конфликтной ситуации, определение степени ее опасности, выявление фак-

торов, влияющих на ее состояние и развитие.

Диагностическая функция управления обусловлена необходимостью своевременного выявления руководителем признаков начинающейся конфликтной ситуации. Чем раньше субъекту управления становится известно о конфликте в организации, тем больше времени и возможности остается для организации антиконфликтного педагогического взаимодействия.

В психологической науке и практике изучение и описание конфликта представляет значительную проблему в силу того, что психолог редко является очевидцем протекания конфликта, чаще он прибегает к ретроспективному анализу, обсуждая происшедшее в интерпретациях его участников либо в исследовательских целях моделирует и режиссирует искусственные конфликты.

Для сотрудника органов внутренних дел, являющегося либо самим участником конфликтной ситуации, либо третьей управляющей силой, такие методы изучения конфликтной ситуации неприемлемы, он оценивает ее непосредственно и чаще в реальном времени. Поэтому для него важно владение алгоритмом изучения и диагностики конфликтной ситуации.

Сотруднику ОВД необходимо оценивать ситуацию конфликта не только со своей позиции, но и с позиции оппонента, либо глазами участников конфликта, если он выступает третьей стороной, активно рефлексировать ситуацию. Следует изучить объективные и субъективные (психологические) составляющие конфликта.

**Объективные составляющие конфликта.** При определении структуры конфликта в зависимости от степени участия в конфликте необходимо выделить основных его участников. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные наступательные или защитные действия друг против друга. Необходимо определить инициатора конфликта, группы поддержки, иных его участников.

Следует определить ранг оппонентов – их уровень возможностей по реализации своих целей в конфликте, сложности и влиятельности их структур и связей, их физических социальных, материальных и интеллектуальных возможностей, знания, навыки и умения, социальный опыт конфликтного взаимодействия, широту их социальных связей, масштабы общественной и групповой поддержки. Необходимо определить возможных организаторов, подстрекателей и медиаторов (посредников) конфликта.

В диагностировании важно умение определить **доминанту конфликтной напряженности**, которая выступает в качестве основного звена, источника конфликта<sup>10</sup>. **Предмет конфликта** – объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. В ней отражается столкновение интересов и целей сторон. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в единоборство.

К примеру, на предварительном следствии предметом конфликта являются противоречия, возникающие между следователем и участниками

---

<sup>10</sup>Тонков Е.Е. Конфликты в правоохранительной деятельности: теория и технология управления: Монография. - Белгород, 2001. С. 192

процесса, служащими государственных и муниципальных органов и учреждений, работниками предприятий и представителями общественных организаций по поводу путей, способов и времени разрешения задач уголовного судопроизводства, толкования и применения следователем норм уголовного и уголовно-процессуального законодательства, оценки собранных по делу доказательств.

Особого исследования требует **объект конфликта** – то, к чему стремятся оппоненты конфликта: власть, материальные или финансовые ресурсы, свобода, духовные принципы, идеи, - их можно назвать «защищаемые и отвоёвываемые ценности». «Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации... Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно его разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняют процесс решения проблемы»<sup>11</sup>.

Психологические составляющие конфликта. Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, их поведенческие стратегии и тактики, их восприятие конфликтной ситуации, т.е. информационные модели конфликта, имеющиеся у каждой из сторон, в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

**Мотивы в конфликте** – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонентов, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, т.к. они в большинстве случаев скрывают их.

Базисными побудителями активности участников конфликта являются **потребности** (состояния субъекта, создаваемые испытываемой им нуждой в объектах - ресурсы, власть, свобода, духовные ценности). Осознанные потребности выступают в качестве **интересов**, к удовлетворению которых стремятся конфликтующие стороны.

Мотивы противоборствующих сторон конкретизируются в их целях. **Цель** - осознанный образ превосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия конфликтующего. В качестве главного признака, на основании которого человек определяет ситуацию как конфликтную, является несовместимость собственной цели и целей другой стороны. Интерпретируя внешнюю ситуацию как конфликтную, человек начинает вести себя по правилам конфликтного взаимодействия (Н.В. Гришина). При оценке ситуации как конфликтной необходимо учитывать и возможные **искажения информационных моделей (образов)** у каждой из участвующих сторон, представляющих собой субъективную картину ситуации, складывающейся в психике каждого участника.

Важным изучаемым элементом конфликта, влияющим на стратегию и тактику управления, является **позиция** субъектов конфликта – система отно-

---

<sup>11</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. С. 234.

шений оппонентов к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Это совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей участника конфликта, реализующихся в конкретной конфликтной ситуации посредством общения, поведения и деятельности.

Информационно-аналитический этап управления конфликтом характеризуется большим объемом собираемой и обрабатываемой информации, в связи с чем приобретает особое значение процесс ее систематизации. Рекомендуется составление карты конфликта – графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, позиций, окружения, внешних и внутренних детерминирующих факторов, констатацией интересов и целей сторон.

**Этап 2. Прогноз развития конфликта** (по Н.В. Гришиной). Восприятие и интерпретация ситуации как конфликтной становятся основой реагирования субъекта, выбора им линии дальнейшего поведения, способа реагирования человека на ситуацию. Конфликтное взаимодействие развивается на фоне определенного ситуационного конфликта, включающего конкурентный характер взаимодействия сторон, условия протекания конфликта, наличие третьих сил, способствующих усилению или ослаблению конфликта, а также прежний опыт взаимодействия сторон.

Прогноз развития конфликта включает в себя прогноз возможных действий сторон (стороны) и результатов конфликта на основе его моделирования.

Важнейшим фактором, определяющим *установку* человека на тот или иной тип взаимодействия с партнером в конфликте, является прежний опыт их отношений.

Выделяется три принципиальных типа прежних отношений сторон. Представим себе первый конфликт — два сотрудника, история взаимоотношений которых позволяет говорить о позитивном опыте отношений. Между ними либо фактически не было серьезных разногласий, либо эти разногласия успешно преодолевались. Этот позитивный опыт позволяет им рассчитывать на то, что и в новой ситуации противоречий они найдут общий язык и договорятся.

Для участников второго конфликта характерно то, что им не всегда удавалось достичь соглашения и полностью преодолеть возникавшие противоречия. Этот опыт зафиксирован в укрепившихся у них представлениях, что они не всегда находят общий язык. Когда мы говорим о своих отношениях с кем-то: «Мы не всегда понимаем друг друга», или «Мы по-разному смотрим на многие вещи», или даже «Мы разные люди», мы фактически обозначаем этими словесными формулами именно свой непреодоленный опыт разногласий с этим человеком. Наконец, третий возможный вариант — это ситуация, когда прежние отношения сторон включают не только опыт преодоленных разногласий, но и опыт негативного эмоционального взаимодействия: в прежних конфликтных ситуациях они не только не понимали друг друга, но это непонимание сопровождалось негативными эмоциями, непри-

язнью или враждебностью.

Если спросить участников конфликта, каков их прогноз относительно новой ситуации возникших между ними разногласий, то в их ответах отразится опыт их прежних отношений. Например, этот вопрос можно задать в такой форме: «Как вы считаете, вам удастся найти общий язык, как-то договориться в этой ситуации?» В первом случае мы получим утвердительный ответ: «Думаю, что да», «Всегда можно договориться, если хочешь» и т.д. Во втором случае опыт прежних недоговоренностей не дает такой уверенности, участники конфликта часто уже не могут сказать «да», но не хотят говорить «нет», и потому в основном отвечают уклончиво: «Не знаю», «Трудно сказать» и т.д. Если же их отношения отягощены и негативным эмоциональным взаимодействием, то это проявляется в их ответах новым эмоциональным противостоянием и часто не невозможностью, но нежеланием договариваться: «Да не хочу я с ним вообще ни о чем договариваться» или «С ним вообще невозможно разговаривать».

Таким образом, опыт прежних отношений участников конфликта проявляется в разных типах их *установок* относительно новой ситуации их разногласий:

- *позитивная установка* на достижение договоренностей;
- *неопределенная установка*, связанная с отсутствием уверенности в возможности договоренностей;
- *нежелание договариваться*, актуализация негативных эмоций.

Установки участников конфликта, в свою очередь, определяют характер их дальнейшего взаимодействия.

**Цели участников конфликта.** Что будет целью участников конфликта в первом случае? Договориться, но не просто договориться, а прийти к взаимопониманию. Например, если в результате происшедшего между ними обсуждения один из них идет на уступки и говорит: «Ну, хорошо, я согласен, пусть будет так, как ты хочешь», — то он может услышать в ответ: «Нет, подожди, я хочу, чтобы ты меня понял». В этих словах звучит: мне мало, чтобы было по-моему, я хочу, чтобы ты понял меня, потому что именно в этом случае я могу быть уверен, что это недоразумение между нами пройдет бесследно, не будет иметь негативных последствий.

Могут ли на это рассчитывать участники второго конфликта? Им уже приходилось оказываться в ситуациях, когда не удавалось достичь согласия, и нет уверенности, что они смогут сделать это в данном случае. Поэтому их целью скорее будет просто решить проблему, но не обязательно при этом понимать друг друга или приходиться к согласию. Реальность указанных различий можно проиллюстрировать следующим высказыванием одного из участников конфликта: «Не надо меня уговаривать, и я не собираюсь вас убеждать, у вас своя точка зрения, а у меня своя, давайте как-то решать проблему».

Целью участников третьего конфликта может стать стремление победить. Их прошлые конфликты, недоговоренности, связанные с ними негативные чувства и их актуализация в новой ситуации приводят к желанию дока-

зять свое, «поставить на место», одержать верх. Эмоциональное отношение участников конфликта к происходящему часто является симптомом того, что идет борьба «за прошлое».

Соответственно этой цели различается и *восприятие другого участника конфликта*. Если нам надо договориться, понять друг друга и мы допускаем такую возможность, то мы испытываем к партнеру вполне позитивные и даже дружеские чувства. Если мы стремимся «победить», «взять верх», то другой превращается в «противника». По-видимому, менее определенно очерчены наши отношения в том случае, когда мы уже не можем рассчитывать на взаимопонимание, но еще не хотим «воевать» друг с другом. Мы не испытываем друг к другу ни дружеских, ни враждебных чувств, но должны вместе преодолеть возникшую проблему. В русском языке практически невозможно найти слова для обозначения «другого», которые были бы эмоционально нейтральны и не содержали в себе негативного или, напротив, позитивного оттенка. Поэтому применяется термин *«оппонент»*, которое обозначает человека, с которым имеются разногласия.

Казалось бы, предмет разногласий является достаточно устойчивым компонентом конфликтной ситуации. Однако объем рассогласований может изменяться в зависимости от характера отношений с партнером. Так, если участников конфликта в целом связывает позитивный опыт отношений, то, как правило, они ограничивают зону своих разногласий тем конкретным предметом, который и связан с данной ситуацией. Если в прошлом участники конфликта отмечали наличие взаимных разногласий, которые не преодолевались, а «консервировались» в виде зоны несогласия, то новый предмет их спора может восприниматься как часть более широкого пространства несовпадения представлений. Тем самым зона их разногласий может субъективно расширяться, даже если ее признание не носит явного, открытого характера. Это усиливает их неуверенность в возможности легкого достижения договоренности. При более сложном характере отношений реальная зона рассогласований между участниками конфликта является фактически неопределенной, при этом нередко обнаруживается тенденция к ее субъективному расширению. Это означает, что участники конфликта подчас затрудняются четко определить, с чем они не согласны, однако склонны преувеличивать существующие разногласия («Мы абсолютно разные люди», «У нас мало общего»). Это связано с тем, что отношения между оппонентами принимают форму взаимного неприятия, любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником дополнительной напряженности.

В зависимости от того, как человек воспринимает противостоящую сторону в конфликте, развивается и само *взаимодействие*. Если, например, воспользоваться традиционным представлением о формальных и неформальных компонентах взаимодействия, понимая под первыми обязательные элементы, относящиеся к основам взаимодействия сторон, а под вторыми — «свободные» дополнения, возникающие в результате отношений сторон, то взаимодействие участников разных конфликтов будет выглядеть следующим образом.

Когда «другой» воспринимается как партнер, понимание которого представляется возможным и, более того, является целью взаимодействия, отношение партнеров друг к другу естественно включает не только формальные, «вынужденные» компоненты, но и позитивные неформальные проявления, направленные на поддержание дружеских отношений. «Противник», с которым «все средства хороши», также побуждает к неформальному, «личностному» отношению к себе, однако знак этого отношения меняется на противоположный: по личности партнера наносятся «удары», используются аргументы, задевающие его достоинство, открыто демонстрируется враждебность.

Более сложно складывается взаимодействие «оппонентов». Для их отношений характерна формализация, ограничение общения обязательным принятым минимумом. В служебных отношениях партнеры переходят к откровенно официальному характеру взаимодействия. Даже если для их общения прежде были характерны дружеские проявления, теперь они подчеркнуто официальные, корректны, предпочитают следование формальным правилам, исключают из общения все неформальное, спонтанное.

Соответственно разным типам взаимодействия различаются и *средства воздействия*, используемые участниками конфликта по отношению друг к другу. Поскольку участники первого конфликта сохраняют в своем общении позитивные неформальные компоненты, то и в воздействии друг на друга они опираются на позитивные неформальные способы — аргументацию, убеждение, объяснение, просьбу. Те же, кто превращает свое общение в формально-ролевое взаимодействие, вынуждены опираться в способах преодоления возникших разногласий на формальные возможности. В деловом конфликте это звучит как апелляция к официально принятым способам решения проблем: «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ», «Раз нам с вами не найти общего языка, пусть решает начальство».

Характеристики каждой из моделей развития конфликта связаны некоторой внутренней логикой, которая позволяет отнести их к определенному типу конфликтного взаимодействия. Основанием для предложенной типологии являются виды взаимодействия в конфликтных ситуациях, различающиеся по параметру «цели-средства».

*Сотрудничество* представляет собой такой тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором его участники стремятся к разрешению возникших между ними противоречий, ориентируясь при этом на сохранение позитивных отношений и опираясь на них в процессе взаимодействия.

Сотрудничество развивается на основе прежнего позитивного опыта участников конфликта, основанного либо на отсутствии разногласий в прошлом, либо на их успешном преодолении и связанного с успешным взаимодействием людей.

Общение при сотрудничестве характеризуется следующими особенностями: в общении сохраняются неформальные компоненты, которые используются участниками для поддержания отношений; «противостоящая сторона» воспринимается как партнер; главным способом воздействия партнеров

друг на друга являются поиск решения, удовлетворяющего обе стороны, попытки убеждения, аргументация и т.д.

**Кооперация** в данном контексте означает такой тип взаимодействия, участники которого стремятся к разрешению возникших между ними противоречий, независимо от фактора взаимоотношений между ними, опираясь на формальные возможности решения проблемы (существующий порядок, предписания, нормы и т.д.).

При кооперации из взаимодействия исключаются неформальные компоненты, противостоящая сторона воспринимается как оппонент, воздействие участников ситуации друг на друга осуществляется в формальных рамках (не убеждение, но апелляция к законам, к власти, к нормам).

Кооперация с ее преимущественной ориентацией на решение проблемы, т.е. не на то, чтобы «договориться», но, опираясь на формальные установления, прийти к удовлетворительному решению, развивается на основе опыта прежних разногласий, которые не были успешно преодолены и закрепились у участников ситуации в виде опыта «недоговоренности». Стратегия, направленная скорее на достижение формальных решений и оставляющая нерешенными проблемы их отношений, может быть обозначена как **УХОД**.

**Конкуренция** — это такой тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором участники не стремятся к разрешению существующих между ними противоречий. Целью их взаимодействия становится «победа» над противостоящей стороной, для чего применяются разнообразные средства, используемые при «борьбе с противником».

Конкуренция связана с опытом негативного взаимодействия, включавшего негативные эмоциональные компоненты — неприязнь, враждебность и т.д., актуализирующиеся в новой ситуации и превращающие ее в новый этап «борьбы» между индивидами.

При конкуренции неформальные компоненты — выход за рамки формального общения — присутствуют, но «с отрицательным знаком», т.к. выполняют функцию не поддержания отношений, но проявления враждебности; противостоящая сторона воспринимается как «противник»; используемые средства воздействия участников конфликта друг на друга подчинены цели «победить». Перечисленные признаки соответствуют такому типу взаимодействия, которое определяется как **БОРЬБА**.

Таким образом, **модель развития конфликта** представляет собой процесс, основанный на прежнем опыте участников взаимодействия, порождающем их отношение к новой ситуации противоречия, что, в свою очередь, «задает» сценарий их нового взаимодействия и позволяет с учетом особенностей реально складывающейся ситуации прогнозировать его динамику, опираясь на типовые модели, представленные в табл. 1.

Таблица 1

### Модели развития конфликта<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Гришина Н.В. Психология конфликта. – С. 278.

<b>Прежний опыт взаимодействия участников конфликта</b>	Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешного преодоления	Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренности»	Опыт преодоленных разногласий и негативного эмоционального взаимодействия
<b>Отношение к новой ситуации</b>	Уверенность в возможности договоренности, стремление к поиску взаимопонимания	Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации	Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств
<b>Параметры взаимодействия</b>			
<b>Цель</b>	Договориться	Решить проблему	«Победить»
<b>Неформальные компоненты в общении</b>	Позитивные неформальные компоненты	«Формализация общения»	Негативные неформальные компоненты
<b>Восприятие противостоящей стороны</b>	Партнер	Оппонент	Противник
<b>Средства воздействия</b>	Использование неформальных компонентов — убеждения, аргументации, попытки договориться -	Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку	Использование средств борьбы — силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки» и т. п.
<b>Тип взаимодействия</b>	Сотрудничество	Кооперация	Конкуренция

**Этап 3. Выбор стратегии и тактики разрешения конфликта.** По своей сути данный этап представляет собой принятие управленческого реше-

ния по выбору генерального направления управления конфликтом, применяемых тактических приемов и комбинаций. С учетом прогнозируемого типа взаимодействия конфликтующих сторон субъект конфликта либо третья управляющая сторона избирает одну из возможных стратегий дальнейшего развития конфликта: **ослабление** конфликта, **сдерживание** конфликта, **стимулирование** конфликта, **разрешение** конфликта. **Тактика** — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках различных стратегий.

**Ослабление (сглаживание)** конфликта – направленность мер на временное снижение интенсивности и активности противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Ослабление конфликта достигается за счет истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы, снижения мотивации к конкуренции, смещения акцентов противоречий на второстепенных деталях, временное изъятие из поля реального взаимодействия одного из оппонентов.

На реализацию стратегии сглаживания конфликта работает и тактика его урегулирования, понимаемая как мягкое воздействие на конфликт, организованное побуждение одного из противников к типу действий, выгодному другой стороне. При этом происходит его частичное или временное решение. Достигнутый таким образом временный мир непрочен, поскольку исходная причина соперничества не устраняется и остается опасность его возникновения вновь.

Суть стратегии **сдерживания** выражается в стремлении удержать противоборствующую сторону (стороны) от широкомасштабных действий, эскалации силы, расширения зоны конфликта, роста напряженности в коллективе, снижении деструктивного влияния конфликта на результаты профессиональной деятельности сотрудников и подразделений.

Выбор этой стратегии диктуется признанием невозможности конструктивного разрешения конфликта в случаях, если одна или обе стороны желают продолжения конфликта и рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу; эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно; конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни (Л. Гринхелг).

Реализация стратегии сдерживания осуществляется за счет усиления позиций одной стороны, что заставляет задуматься противника о целесообразности продолжения борьбы, либо за счет создания перспективы угрожающего будущего более опасным для обеих сторон. Стратегия сдерживания должна привести к осознанию конфликтующими сторонами возрастающего характера угрозы их интересам, несопоставимой с защищаемыми в конфликте ценностями, бесперспективности дальнейшей борьбы.

Стратегия **стимулирования конфликта** избирается, как правило, в случае его направленности на разрешение каких-либо противоречий в организационных отношениях, обеспечивающих качественные изменения системы, переводящих ее в качественно иное состояние. В коллективе органов

внутренних дел стимулирование обострения противоречий между сотрудниками, службами, подразделениями играет позитивную роль, если в результате обострения отношений рождаются новые формы эффективного взаимодействия, отмирают устаревшие, тормозящие развитие организации структуры, формы и методы работы. Но выбор стратегии «раздувания пожара» диктуется порой и иными мотивами руководителя, управляющего по принципу «разделяй и властвуй». В этом случае происходит ослабление сил, способных противостоять авторитарному стилю управления, т.к. разобщенность сотрудников не позволяет им консолидировать свои усилия по противодействию несправедливости, некомпетентности, психологическому давлению на подчиненных.

Нередко в процессе раскрытия и расследования преступлений используется тактика разжигания конфликта между участниками преступной группы, используя различные мотивы внутригрупповых конфликтов: корысть, месть, стремление к лидерству, ревность и т.д.

Наиболее эффективной стратегией работы с конфликтами является **разрешение** конфликта. Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу. Для успешного разрешения конфликтов необходимо учитывать некоторые условия, имеющие в основном психологический характер, так как отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов (А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский).

**Прекращение конфликтного взаимодействия.** До тех пор, пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

**Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения** оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

**Снизить интенсивность негативных эмоций,** переживаемых по отношению к оппоненту. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

**Перестать видеть в оппоненте врага, противника,** понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует: критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях

оппонента. Раскрывая содержание этих позиций, можно заметить, что признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента; понимание не означает принятия или оправдания, скорее это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным и, наконец, не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно **уменьшить негативные эмоции противоположной стороны**. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

**Объективное обсуждение проблемы**, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим **учет статусов (должностного положения) друг друга**. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

В конфликтах развитие вариантов применения тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, вполне возможно и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту (например, внезапное нападение, начало войны и т.п.), тем не менее выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента.

Жесткая тактика.

**Тактика давления** — предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух из трех ситуаций.

**Тактика физического насилия (ущерба)** — уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т.п.

**Тактика захвата и удержания объекта конфликта**. Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален.

**Тактика психологического насилия (ущерба)** — оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

Нейтральная тактика.

**Тактика коалиций**. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Вы-

ражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

**Санкционирование.** Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

**Тактика демонстративных действий.** Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстрация испытываемых лишений и т.п.).

Мягкая тактика.

**Тактика фиксации своей позиции** — применяется наиболее часто. Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т.д.).

**Тактика дружелюбия.** Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

**Тактика сделок.** Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Выбор стратегии и тактики управления конфликтом завершается разработкой конкретной программы работы с конфликтом, учитывающей все особенности конфликтной ситуации и ее участников с учетом возможных вариантов их прогнозируемого поведения.

**Этап 4. Реализация программы разрешения конфликта.** В процессе реализации программы управления конфликтом реализуется несколько форм поведения его участников, в основе которых лежит типология взаимодействия, приведенная выше в моделях развития конфликта. В психолого-педагогической литературе эти формы имеют различные названия – «стратегии» (К. Томас), «способы регулирования» (М.П. Фоллет), «методы разрешения» (П. Карневал). Нам представляется, что более приемлемой категорией, обозначающей варианты поведения участников конфликта, является «технологии конфликтного взаимодействия».

Наиболее типичными среди рекомендуемых технологий разрешения конфликтов являются *соперничество*, заключающееся в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения; *компромисс*, состоящий в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками и характеризующийся отказом от части ранее выдвигаемых требований; *приспособление* или *уступка*, рассматриваемая как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций; *уход от решения проблемы*, или *избегание*, являющийся попыткой уйти от конфликта при минимуме затрат; *сотрудничество*, предполагающее направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы; *переговоры*, предполагающие участие «третьей стороны»; *посредничество* предполагающее согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником; *арбитра*, особенностью которого является обя-

зательное исполнение решения третьей стороны.

Изучение практики разрешения конфликтов в органах внутренних дел между начальниками и подчиненными, проведенное Е.Е. Тонковым, показало, что в более чем 79% случаев начальники избрали тактику силового подавления конфликта. Руководитель, пользуясь административным ресурсом, должностным положением добивается своих целей и отказа оппонента от своих первоначальных требований.

Такая статистика указывает на преобладание авторитарного управления в конфликтных ситуациях. Чаще это происходит в силу сложившегося на протяжении долгого времени стереотипа поведения руководителя, подтвержденного неоднократно практикой как наиболее эффективного.

В условиях происходящих в правоохранительной сфере позитивных изменений назрела необходимость в рамках повышения общей культуры сотрудников формировать и их конфликтологическую культуру. Это предполагает освоение сотрудниками теоретических знаний и их личностное «присвоение», переход в личностные качества, проявляющиеся в повседневной служебной деятельности. В этой связи целесообразно обратиться к *технологиям педагогической деятельности* руководителя органа внутренних дел, представляющих собой *совокупность принципов, форм, методов обучения и воспитания личного состава, направленных на обеспечение наиболее эффективного достижения педагогических целей и выполнение оперативно-служебных задач с минимальными потерями*. В качестве потерь следует рассматривать и снижение эффективности служебной деятельности в силу межведомственных, межгрупповых и межличностных деструктивных конфликтов, которыми изобилует правоохранительная деятельность.

В качестве одной из действенных психолого-педагогических технологий, способной оказывать эффективное управляющее влияние на конфликтность социальной среды в подразделениях органов внутренних дел, является *полисубъектное управление*, о котором более подробно речь пойдет в следующем параграфе.

**Этап 5. Оценка эффективности принятых мер.** Успешное достижение целей управления возможно только при наличии контроля за процессом деятельности. Поэтому контрольная функция представляет необходимый элемент управленческой системы. Фактически контроль является механизмом обратной связи. Непрерывные методы контроля позволяют своевременно получать обратную связь в виде информации, которая служит для отслеживания текущей деятельности и любых отклонений, что позволяет предпринимать корректирующие меры. Таким образом, *педагогический контроль* — это не просто изучение информации о ходе развития процесса управления конфликтом. Главное в педагогическом контроле - это помощь участникам конфликта по его конструктивному разрешению.

В упрощенном понимании контроль представляет собой совокупность наблюдений и проверок процесса развития конфликта с целью устранения его отклонений от запланированных параметров.

Контроль оказывает существенное влияние на поведение сотрудников

организации во время конфликта. Неудачно организованный контроль может привести к тому, что поведение конфликтантов будет сориентировано не на достижение конструктивного решения, а на соответствие внешних поведенческих актов условиям контроля. Иными словами, конфликт уйдет вглубь с внешним проявлением благополучия. Это зависит от тактичности и психолого-педагогической компетентности руководителя.

**Этап 6. Коррекция результатов разрешения конфликта.** Коррекция результатов управления представляет собой повторяющийся управленческий цикл в полном объеме, с той лишь разницей, что целью этого мини-цикла является устранение рассогласования между основной целью управления конфликтом и полученным результатом в основном управленческом цикле. Количественная повторяемость таких коррекционных управленческих циклов определяется реально складывающейся управленческой ситуацией.

Переход от субъект-объектного управления в органах внутренних дел к субъектно-ориентированному управлению означает переход от манипулирования поведением и действиями подчиненных к стимулированию их сознательной активности, к активному и инициативному построению каждым субъектом своей профессиональной деятельности, реализации своих целей, интересов и потребностей в совместной с другими работе и взаимному согласованию этих целей, активности в соответствии с общими целями и интересами.

*Субъектно-ориентированным управлением* следует назвать такое управление, которое способствует формированию индивидуальных, групповых и организационного субъектов профессиональной деятельности. Активное взаимодействие субъектов может приводить к созданию особой общности, обладающей качеством субъектности, т.е. способностью быть субъектом. Такую общность называют групповым или организационным субъектом.

**Групповым субъектом** в широком смысле слова, называют не любую общность людей, а лишь ту, которая в деятельности и во взаимоотношениях с другими субъектами ведет себя как единое целое – эффективно реализует основные субъектные функции (целеполагание, проявление группового сознания, ответственности, осуществляет самоконтроль и саморегуляцию деятельности, формирует уровень притязаний, осуществляет пролонгирование своей деятельности, структурирует действия и временной континуум, оценивает действия своих членов по собственным критериям и др.).

В качестве группового субъекта в органах внутренних дел может выступать коллектив РОВД, отделение, факультет, учебный взвод и т.д.

**Целевой установкой** субъектно-ориентированного управления является формирование и развитие субъектных функций сотрудников, а также развитие особого группового субъекта - **организационного субъекта**. Организационного в том смысле, что в качестве субъекта выступает организация в целом, т.е. районный отдел внутренних дел как субъект правоохранительной деятельности и социальных отношений с другими подразделениями ОВД и иными организациями.

Основные управленческие функции субъектно-ориентированного управления реализуются совместными усилиями многих субъектов т.е. людей с развитой *субъектностью*, инициативных, творческих, разумных, действующих по своей воле и в соответствии со своими интересами, несущих ответственность за свои действия и выбор линии своего поведения, автономно и, в то же самое время, взаимосвязано с другими субъектами, осуществляющими свою активность. Основным механизмом реализации такого управления является *субъектное взаимодействие* сотрудников.

Такое управление основывается на использовании каждым сотрудником не готовых форм деятельности, а на активном конструировании своих форм жизни, деятельности, организации сотрудничества с другими субъектами профессиональной деятельности, диалоге (полилоге), обмене идеями, ценностями, информацией.

Организационный субъект образуется из отдельных субъектов лишь тогда, когда они осуществляют свою активность в коллективно-целесообразных формах. Особенность активности отдельных субъектов при этом состоит в том, что она основывается не на принуждении, не на приказе, а на внутренних регуляторах деятельности, добровольном подчинении своих действий осознанной, целесообразной необходимости. Только в этом случае в профессиональной деятельности и образовательном процессе реализуются субъект-субъектные отношения между его участниками. Такое взаимодействие субъектов образовательной деятельности возможно лишь тогда, когда каждый из них хорошо осознает свою роль и место в общем труде.

Для того чтобы какая-то общность субъектов превратилась в групповой субъект, необходимо взаимопонимание между ними, которое невозможно без формирования «общего смыслового поля деятельности», единых духовных ценностей («единого семантического пространства»), установки на сотрудничество и взаимопонимание. Общность субъектов ведет себя как единое целое тогда, когда отдельные субъекты понимают друг друга «с полуслова» или даже «без слов».

Полисубъектность управления означает, что результат образовательной деятельности всегда возникает на основе концептуально и технологически целостной регуляции основных образовательных процессов со стороны самих обучающихся, преподавателей, кураторов курсантских и студенческих групп, кафедр, факультетов, руководства вуза, совета руководителей образовательных учреждений региона, муниципальных и региональных органов власти и управления образованием, Министерства внутренних дел России и Министерства образования и науки России.

Субъектно-ориентированное управление предполагает и многосубъектность управления, рассматривая каждого сотрудника правоохранительной деятельности в качестве управленца. Это означает, что любая личность, включенная в эту профессиональную сферу, выступает одновременно в роли субъекта управления своим внутренним потенциалом; влияния на другого субъекта; воздействия на различные группы людей (участников правоотно-

шений, иные подразделения, педагогов и воспитателей и др.); на организационный субъект. Степень влияния отдельного субъекта на другие индивидуальные и групповые субъекты зависит от его управленческого опыта, авторитета, профессиональной компетенции, от развития субъектных функций. По мере развития субъектов управления расширяется субъектное поле активности, развивается способность влиять на все более широкую совокупность субъектов профессиональной деятельности. Под **субъектным полем активности** понимается совокупность функций субъекта управления, которые личность успешно выполняет самостоятельно. Их количество может варьироваться от 1-2 и до нескольких десятков. С этих позиций субъектно-ориентированное управление представляет собой процесс создания социально-психологических и психолого-педагогических условий для расширения субъектного поля активности отдельных сотрудников, курсантов, повышения меры их субъектности в реализации управленческих функций.

Широкие субъектные поля в коллективе обеспечивают резерв внутренней вариативности системы, запас идей, подходов, способов деятельности, возможных структур и состояний, способностей субъектов. Этот запас вариативности служит основой развития, которое осуществляется путем выбора наилучших, оптимальных из них.

Субъектно-ориентированное управление не совместимо с любыми формами насилия, оно основывается на произвольных формах активности субъектов, предполагает овладение каждым сотрудником субъектными функциями, умениями и навыками управленческой деятельности, а в конечном итоге управленческой культурой совместной деятельности.

Необходимым условием развития, совершенствования совместной деятельности субъектов является наличие индивидуальной и групповой рефлексии действий. Без рефлексии нет отбора лучших форм взаимодействия, а без такого отбора нет развития совместной деятельности.

Существуют различные способы согласования совместной деятельности субъектов: делегирование функций управления, принуждение (узурпация), диверсификация, дополнение, агрегация идей и действий, рефлексивный отбор, иерархизация.

**Под делегированием функций** управления одному из субъектов понимается такой способ согласования совместной деятельности, при котором один из субъектов добровольно снимает с себя функции субъекта управления и передает другому субъекту на основе убежденности в его более высокой компетентности.

**Под принуждением (узурпацией)** понимается такой способ согласования совместной деятельности, при котором один из субъектов навязывает свою волю другому субъекту, подчиняет его действия своим интересам, целям, планам путем разного рода насилия, использования формальных властных полномочий, ограничения прав и потребностей и не дает возможности своему партнеру по совместной деятельности самому реализовать субъектные функции.

**Под диверсификацией** понимается способ согласования совместной

деятельности субъектов, направленный на расширение запаса вариативности в их действиях, генерацию разных идей, разработку разных способов выполнения общего дела, использование разных средств труда, модификацию конечного продукта, форм активности с целью последующего отбора наиболее оптимальных вариантов совместной активности.

**Под дополнением** понимается способ согласования совместной деятельности субъектов, при котором каждый субъект привносит в общее дело то, чего нет у другого субъекта; в деле задействуются наиболее сильные стороны каждого субъекта и недостатки компенсируются за счет достоинств другого. Использование механизма дополнения является основой для развития системного качества, которое называют групповой совместимостью субъектов.

**Под агрегацией** идей и действий субъектов понимается такой способ согласования, при котором идеи и действия каждого субъекта интегрируются в общую более сложную структуру и реализуются в ней в трансформированной, преобразованной форме.

**Под рефлексивным отбором** понимается способ согласования совместной деятельности субъектов, основанный на рефлексии индивидуальных и групповых интересов и потребностей, эффективности работы с целью согласования позиции партнеров в выборе наиболее целесообразных направлений совместной активности и развития.

**Иерархизацией** называется такой способ согласования действий субъектов, при котором полномочия для осуществления отдельных функций управления передаются добровольно или принудительно одному их субъектов.

При выполнении совместной деятельности индивиды могут проявлять разную меру субъектной активности. Так, один из субъектов может осуществлять анализ обстановки, в которой протекает совместная деятельность; формировать ее цели; направлять совместную деятельность; структурировать действия и временной континуум; проводить всю организационно-подготовительную работу по созданию материально-технических условий для достижения совместной цели, обеспечивать интеграцию всех структур деятельности в единый функциональный ансамбль и создавать условия для обеспечения ответственности; согласовывать внешние требования к деятельности с групповыми интересами; контролировать свои действия и действия своего партнера; проводить оценку сделанного и коррекцию действий разработанной им программы совместной деятельности.

На долю второго субъекта может оставаться только исполнение распоряжений и указаний первого субъекта. В таком случае первого индивида называют субъектом управления, а второго – объектом управления. Приведенный пример иллюстрирует сущность «субъект-объектных» управленческих отношений. Он больше подходит к совместной деятельности взрослого и ребенка. Так как сам ребенок выполнять функции анализа ситуации, планирования деятельности, ее организации, контроля, оценки, коррекции не может, за него все это выполняет взрослый. Такой тип регуляции наблюдается и в

условиях авторитарного управления совместной деятельностью, когда руководитель, педагог или родитель не позволяют самому подчиненному, ученику или ребенку выполнять субъектные функции, не обеспечивают субъектную позицию в совместной деятельности и до мелочей регламентируют их действия.

Нередко подобная схема взаимодействия встречается в учебных заведениях МВД России, когда детальная регламентация учебной деятельности и распорядка дня проживающих в учебном заведении курсантов лишает их возможности овладеть субъектными функциями в части организации своей жизнедеятельности. Субъектными же функциями невозможно овладеть по учебнику, т.к. они формируются только в практической деятельности. Именно поэтому в отзывах на выпускников учебных заведений МВД России из практических органов часто в качестве недостатка их профессиональной подготовленности указывается на слабые организаторские навыки.

На реализацию субъектных функций существенное влияние оказывает характер внешнего управления. При внешнем управлении часть субъектных функций выполняется внешними органами управления (постановка целей, контроль за деятельностью, планирование и оценка деятельности и др.). В результате чего сужается субъектное поле индивидов, а вместе с ним и эффективность профессиональной деятельности. Важнейшим условием эффективности субъектно-ориентированного управления является децентрализация управления, обеспечивающая максимальную свободу субъектам управления в решении профессиональных задач. Это не противоречит принципу единоначалия в ОВД, речь идет о делегировании полномочий в условиях повседневной работы. В условиях же чрезвычайной ситуации более эффективным является моносубъектное управление, требующее быстрых, точных управленческих решений.

Функция профилактики конфликтов субъектно-ориентированного управления реализуется за счет субъект-субъектных, партнерских позиций взаимодействующих сторон, при которых их усилия направлены на решение профессиональных задач, конструктивное решение имеющихся противоречий.

Как показывают исследования (А.М. Бандурка, В.А. Друзь; П.П. Баранов, В.Я. Кикоть и др.), на уровень конфликтности в коллективе органа внутренних дел большое влияние оказывает профессионализм и стиль управления руководителя органа. Основными причинами конфликтов, вытекающих из свойств личности и стиля работы руководителя, являются: недостаточная опытность руководителя в работе с людьми и в решении оперативно-служебных задач, что нередко приводит к отрицательным последствиям в организации труда; подозрительность, недоверие к другим, жажда власти, контроля над другими людьми; изъяны воспитания, выражающиеся в грубости, черствости, нечестности; отсутствие гибкости; неуравновешенность характера и т.п.

Субъектно-ориентированное управление способно системно снивелировать отрицательное влияние индивидуально-психологических свойств

личности руководителей за счет снижения количества операциональных контактов руководителя с личным составом и перемещения уровня принятия оперативных решений на основе делегирования другим субъектам правоохранительной деятельности. Роль руководителя переходит в *роль координатора*, обеспечивающего четкое распределение функциональных полномочий между членами коллектива, определения общей границы зоны ответственности сотрудников и подразделения в целом, устранение межведомственных барьеров между службами, создание условий для их эффективного взаимодействия, введение объективных критериев оценки труда всех и каждого.

Преимущественно используются *косвенные методы влияния* на активность и направленность действий субъектов профессиональной деятельности (через формирование духовных ценностей, общественного мнения, изменения параметров поля субъектного взаимодействия).

При этом в управляемой системе доминируют *горизонтальные деловые связи*, которые дополняются неформальными межличностными отношениями. Каждый субъект управления строит работу с учетом коллективно выработанных принципов управления, кооперируясь с другими субъектами и координируя свои усилия. Зона ответственности субъектов широкая, разная по объему в зависимости от решаемых задач, пересекающаяся с зоной ответственности других субъектов. В системе доминирует самоконтроль и взаимоконтроль. Объектом контроля выступают конечные результаты деятельности, а поэтому субъектам предоставляется свобода в выборе действий, что приводит к расширению их субъектного поля.

Основным конфликтно-профилактическим эффектом субъектно-ориентрованного управления является существенное увеличение возможностей для самореализации всех членов коллектива, создается действенная атмосфера доверия и уважения, учета и согласования интересов, потребностей и мотивов деятельности субъектов, отстраиваются механизмы и обретаются средства конструктивного разрешения противоречий, принципы делового взаимодействия переносятся на межличностное взаимодействие, снижается конфликтногенная атмосфера коллектива.

## Раздел II. Служебная дисциплина как средство профилактики конфликтов в подразделениях ОВД

### 2.1. Понятие служебной дисциплины

Слово «дисциплина» впервые появилось в русской военной литературе в указе Петра I о призыве иноземцев в Россию (1702 г.), которые должны были помочь тому, «... чтобы армии наши составлялись из людей, знающих воинские дела и хранящих добрый порядок и дисциплину». Слово «дисциплина» стало употребляться как синоним порядка и послушания.

Важным условием эффективного функционирования органов внутренних дел является высокий уровень служебной дисциплины сотрудников полиции. Дисциплина как одна из составляющих форм социальной связи является обязательным условием любой жизнедеятельности людей или профессиональной группы, средством их самореализации в достижении определенных потребностей, интересов, целей и задач.

*Дисциплина* – это соблюдение норм в организации, обществе, государстве. Виды дисциплины можно квалифицировать по видам социальных норм. Таким образом, можно выделить государственную, трудовую, воинскую, служебную, финансовую и другие виды дисциплины.

Одним из видов государственной дисциплины является служебная дисциплина в органах внутренних дел. Ее содержание определяется спецификой задач, возложенных на полицию.

**Служебная дисциплина в полиции** – обязательное для всех сотрудников полиции соблюдение установленных законодательством Российской Федерации, регламентирующим вопросы прохождения службы в органах внутренних дел, Присягой сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, нормативными правовыми актами федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, приказами и распоряжениями непосредственных начальников порядка и правил выполнения служебных обязанностей и реализации предоставленных прав<sup>13</sup>.

Служебная дисциплина в полиции регулируется дисциплинарным уставом органов внутренних дел Российской Федерации, утверждаемым Президентом Российской Федерации.

Служебная дисциплина – это особый комплекс нравственных и правовых отношений, который характеризуется высокой категоричностью и жесткостью управленческих связей. Служебные дисциплинарные отношения по содержанию можно разделить на четыре вида<sup>14</sup>:

1. Охранительные. Одна из сторон этих отношений наделена дисциплинарной властью. Содержанием этих отношений является право и обязанность субъекта управления (начальника) оценивать деятельность объекта

<sup>13</sup> См.: Федеральный закон от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции» ст. 39.

<sup>14</sup> См.: Сухинин А.В. Проблемы предупреждения делинквентного поведения сотрудников милиции: Дис. доктора юрид. наук. – М.: Академия управления МВД России, 2001.

управления (сотрудника), фиксировать случаи неисполнения сотрудником служебных обязанностей, превышение или злоупотребление служебными полномочиями, провести служебную проверку по факту нарушения служебной дисциплины, применить к нарушителю соответствующую меру воздействия.

2. Поощрительные. Руководитель обязан, оценивая деятельность сотрудника, учитывать все случаи проявления им активности. Фактом, порождающим эти отношения, являются случаи проявления им активности с положительным результатом. Руководитель в одних случаях обязан поощрить сотрудника, в других он может поощрить, но не обязан. Эти особенности установлены ведомственными нормативными правовыми актами.

3. Воспитательные. Их содержание включает право и обязанность начальника осуществлять определенную работу с подчиненными сотрудниками, стимулируя их труд. Эта работа включает в себя повышение уровня профессиональной компетенции сотрудника, формирование у него профессионально важных качеств, мотивирование на эффективную профессиональную деятельность при демонстрации четкого соблюдения нравственных норм, профессиональной этики и служебной дисциплины.

4. Организационные. Они включают распределение прав и обязанностей, а также ответственности между участниками служебных, дисциплинарных отношений, установление мер поощрения и наказания, мотивацию служебной деятельности.

Обеспечивать и поддерживать служебную дисциплину – это значит пресекать ее нарушения, предупреждать их, принимать меры к ликвидации причин, их порождающих, наказывать виновных, создавать атмосферу неотвратимости ответственности, воспитывать сотрудников органов внутренних дел в духе строжайшего соблюдения закона. Большую роль в обеспечении служебной дисциплины играют нормы, регламентирующие обязанности и права должностных лиц, а также контроль и проверку исполнения.

Среди сотрудников правоохранительных органов, отличающихся низким уровнем эффективности профессиональной деятельности и склонных к дисциплинарным нарушениям, с большой долей вероятности можно выделить следующие психологические типы: *пассивно-зависимые, импульсивно-агрессивные, ригидно-паранойальные и гипертимные* личности<sup>15</sup>.

Пассивно-зависимые личности – заторможенные, со сниженной активностью. Для них характерна пассивная личностная позиция, склонность к постоянным раздумьям, инертность в принятии решений, скептицизм, неуверенность в себе, конформность, стремление следовать предписаниям и инструкциям во всем. Основными чертами этого типа являются хроническое чувство тревоги, боязливость, крайняя нерешительность и склонность к сомнениям. Возможные неудачи и опасность, существующие подчас только в их воображении, пугают их больше, чем происходящее в действительности. Повышенная тревожность сочетается с полным неверием в свои возможности,

---

<sup>15</sup> Личко А.Е. Психопатии и акцентуация характера у подростков. – М.: Медицина 1983.

боязнью, что в нужный момент не хватит сил для того, чтобы справиться с жизненными трудностями. Люди этого типа всегда и во всем сомневаются. Всякие перемены и нарушения привычного стереотипа жизни они переносят с трудом. Как защита от постоянных тревог и мучительных сомнений у них формируются педантизм, чрезмерная пунктуальность и мелочная аккуратность. Опасаясь за будущее, они стараются все заранее предусмотреть и предвидеть, придумывают специальные правила и инструкции, выполнение которых должно предотвратить любые неожиданности. Таких лиц рекомендуется не назначать на должности, связанные с постоянными нервно-психическими нагрузками, условиями противоборства, большой ответственностью, необходимостью быстрого принятия решений, гибкостью поведения. Коррекция поведения таких сотрудников должна быть связана с направленностью мер на повышение самооценки и уверенности в себе. Необходимо добиваться снижения гипертрофированного чувства ответственности, объяснить, что «не ошибается тот, кто ничего не делает», воспитывать волевые качества: смелость, настойчивость, решительность, целеустремленность.

Для импульсивно-агрессивных личностей характерно постоянное, сильно выраженное пренебрежение к общественным нормам и низкий самоконтроль. Они не умеют регулировать свое поведение и не могут предвидеть последствия своих поступков. Отличаются агрессивностью, склонностью к дисфориям, неумеренным потреблением алкоголя. Этот тип людей крайне изменчив в настроении, причем оно зачастую непредсказуемо. Поводы для неожиданного изменения настроения могут быть самыми ничтожными, например, кем-то случайно оброненное обидное слово, чей-то неприветливый взгляд и т. п. От сиюминутного настроения этих людей зависит многое в их психологии и поведении. Порицания, осуждения, выговоры, нотации глубоко переживаются, способны погрузить в беспросветное уныние или спровоцировать на вспышку агрессии. Особенность этого типа характера – аффективная взрывчатость, безудержность, несдержанность поступков. Решающими для образа жизни и поведения таких людей является не благоразумие, а влечения, инстинкты и импульсивные побуждения. Они часто вступают в конфликты, затевают споры и ссоры. Повод для этого бывает самым ничтожным, но особенно сильные приступы гнева возникают при ущемлении личных интересов. По малейшему поводу они дают агрессивные реакции, протекающие по типу «короткого замыкания». Фаза обдумывания действия часто выпадает из их поведения. В аффекте проявляются безудержная ярость, агрессивность, безразличие к слабостям и беспомощности противника и, наоборот, неспособность учесть его превосходство. Сотрудников, обладающих подобным складом личности, необходимо научить владеть собой в любой ситуации и особенно – в экстремальной. Не следует вступать в споры, избегать категоричных заявлений в их адрес.

Непригодными для службы в органах внутренних дел в любом качестве являются сотрудники, относящиеся к ригидно-паранойяльному типу личности. Для этого типа характерно утрированное упорство в отстаивании собственного мнения, прямолинейность, отсутствие психологической гибкости,

низкая переключаемость при изменении ситуации; они склонны к формированию ригидных и трудно поддающихся коррекции установок. У них легко может формироваться «застревающая» враждебность, злопамятность. В поведении проявляются тенденции к самоутверждению, подозрительности, враждебному отношению к окружающим, упрямство и агрессивность. Существенными чертами данного типа считается замкнутость, отгороженность от окружающего, неспособность или нежелание устанавливать контакты, сниженная потребность в общении. К этому следует добавить недостаток интуиции, неспособность к сопереживанию – неумение разделить радость и печаль другого, понять обиду, почувствовать чужое волнение и беспокойство. Иногда эту особенность личности обозначают как слабость эмоционального резонанса. Ко всем этим недостаткам можно добавить неумение убеждать других.

Иногда они подвергаются насмешкам и даже жестким преследованиям со стороны других людей, иногда же, из-за своей независимости, холодной сдержанности, они устанавливают значительную дистанцию между собой и окружающими.

Данному типу сотрудников необходимо освоить приемы саморегуляции. В конфликтной ситуации с ними важно проявить инициативу, пойти на уступки, и они ответят тем же. Нужно стараться не доводить споры до конфликтов. Целесообразно ориентировать их на развитие заинтересованности в духовной жизни окружающих, доброжелательного отношении к их проблемам.

Четвертую группу составляют так называемые гипертимные личности. У этой категории лиц отмечается легкость в принятии решений, снисходительное отношение к своим промахам и недостаткам, завышенная самооценка, бесцеремонность поведения, непостоянство в привязанностях. Эти характеристики вполне естественны для юношеского возраста, но выступают как инфантилизм для взрослого человека, поэтому речь в данном случае идет об эмоциональной незрелости подобных сотрудников. В стрессовой ситуации они смелы и решительны, проявляют избыточную, но не всегда целенаправленную активность, часто не полностью понимают сложившуюся сложную ситуацию. Для лиц данного типа характерно приподнятое настроение вне зависимости от обстоятельств. Они всегда активно деятельны, энергичны и жизнерадостны, однако их межличностные отношения неустойчивы, легко переходят от горячей привязанности к полному равнодушию и новым увлечениям. В связи с повышенной активностью эти люди неразборчивы в выборе знакомств и поэтому нередко оказываются в сомнительном окружении. В отношениях с людьми стремятся к лидерству, причем не формальному, а фактическому – непременно желают всеми руководить и во все вмешиваться. Они часто оказываются инициаторами нарушения дисциплины, не отличаются аккуратностью в выполнении как добровольных обещаний, так и необходимых требований. В ситуации строгого контроля у данного типа сотрудников учащаются или усиливаются вспышки раздражения и гнева. Алкоголь для гипертимов представляет серьезную опасность, они легко становятся на путь частых и регулярных выпивок. Любят «шиковать». Легко пускаются в

сомнительные авантюры. Незаконная сделка, мелкая кража в их глазах не носят характера серьезного проступка. Неудачи способны вызвать бурную аффективную реакцию, но не выбить надолго из равновесия. Субъектам данного типа желательно подбирать работу, где требуется проявить находчивость, уверенность, смелость, разумный риск, творчество и т. п., не планировать монотонную и однообразную работу. Необходимо учить их управлять собой и контролировать свои поступки, целесообразен также постоянный сторонний контроль за их поведением и несением службы.

Общим для всех четырех психологических типов является низкая психоэмоциональная устойчивость, конфликтность, неумение эффективно и быстро разрешать конфликтные ситуации, склонность к стереотипным формам поведения и профессиональной деформации. В связи с этим задачи коррекционной работы должны быть направлены на формирование оптимального морально-психологического климата в коллективе сотрудников, умелое разрешение служебных конфликтов, коррекцию неадекватных стереотипов поведения, оказание помощи в преодолении психологических барьеров и скорейшей профессиональной адаптации. Умелое использование принципов наставничества, оптимальная организация условий служебной деятельности и поддержка традиций, консолидирующих коллектив, являются важным условием профилактики негативных явлений. Многие негативные явления, такие, как снижение профессиональной мотивации, злоупотребление алкоголем, некорректное обращение с гражданами тесно связаны с неадекватными формами психологической защиты и чрезмерным психоэмоциональным напряжением.

## **2.2. Роль руководителя в поддержании высокого уровня служебной дисциплины в органах внутренних дел**

### **Функции руководителя подразделений органов внутренних дел.**

**Планирование.** Руководитель определяет способы и средства, с помощью которых организация должна достигнуть поставленных задач.

**Выработка политики.** Одна из наиболее важных функций руководителя – постановка целей и определение путей достижения этих целей.

**Консультирование.** Руководитель должен обладать широкой эрудицией, богатым опытом, разнообразной информацией, профессиональной компетенцией и высокой работоспособностью.

**Объективная оценка персонала.** Используя систему поощрения и наказания, руководитель повышает в должности, оказывает особое внимание и расположение или же понижает в должности членов руководимого коллектива.

**Исполнение.** Руководитель является главным координатором всей деятельности группы, делегируя задачи и ответственность другим членам организации.

**Пример для подражания.** Руководитель может служить примером поведения для других членов организации, четко показывая, как они должны

себя вести, и что должны делать в конкретных ситуациях. Руководитель, который серьезно относится к своим обязанностям, будет использовать стремление своих подчиненных копировать его (пытаться угодить ему). Поэтому он просто должен показать им пример образцовой дисциплинированности, хорошего видения дела, нахождения оптимального решения проблемы, объективного мышления, правильного определения цели, конечного результата принятых решений, адекватной оценки людей, затрат, правильного планирования и прогнозирования, оценки результатов деятельности подчиненных, поддержания людей в курсе дела всей организации.

Компетентность управленческих решений и отношений часто рассматривают в связи со способностью влиять на сотрудников чтобы побудить мотивацию или заставить, контролируя, работать на организацию. Наряду с мотивацией и контролем важны также фактор наделения полномочиями и разделение полномочий<sup>16</sup>.

### **Методы эффективного психологического воздействия на сотрудников.**

Под *воздействием* понимается акт или комплекс действий руководителя с целью устранения расхождений в деятельности или поведении подчиненных.

Можно выделить несколько типов поведения руководителя, осуществляющего воздействие:

1. Основывающийся на поощрении подчиненных за выполнение ими своих обязанностей наилучшим образом.
2. Опирающийся на угрозу наказания за неправильные действия.
3. Базирующийся на требованиях точного и неукоснительного соблюдения всех законов, приказов и правил.
4. Используемый принцип «делай как я».
5. Основывающийся на авторитете, т. е. на признании подчиненными неоспоримого превосходства своего руководителя в уровне знаний, опыта и квалификации.

Существует множество психологических методов и приемов управленческого и воспитательного воздействия на подчиненных. Среди них можно выделить следующие методы.

Методы установления благоприятных взаимоотношений с объектом воздействия (методы сближения). Сюда входят следующие методы и приемы: введение в должность, обращение, сочувствие и сопереживание, доверие, забота, помощь и поддержка, защита, просьба, пробуждение гуманных чувств, прощение, юмор.

Методы отдаления объекта воздействия: демонстрация усиления ресурсов, маскировка ответственности, намек, мнимое недоверие, мнимый запрет, отступление, выжидание, принуждение, ограничение, игнорирование, огорчение, упрек, недоверие, ирония, запрет, «выйти из строя».

---

<sup>16</sup> Лицарева Е.Ю. Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». – Томск, 2002.

Методы развития и укрепления позитивных качеств объекта воздействия (методы созидания): убеждение, внушение, контроль. Убеждение состоит из методов информирования и аргументирования. Информирование возможно с использованием следующих приемов: выдвижение тезиса, определение понятий, выдвижение гипотез, объяснение, указание, описание, характеристика, сравнение и различение, информация о целях деятельности, совет и предложение, информирование о результатах работы. Аргументирование реализуется с помощью следующих приемов: ссылки на авторитетные источники, доказательство фактами, иллюстрация, одностороннее (монологическое) воздействие, аналогия, картина.

Методы разрушения негативных качеств у подчиненных: спор, требование, эксцесс, демонстрация усиления ресурсов, проявление умений и превосходства начальника, критика, нейтрализация, дознание, наказание, развенчание, возбуждение тревоги, осуждение.

Руководителю следует знать, что успешная реализация методов воздействия зависит от многих психологических факторов. Среди них:

- авторитет субъекта;
- надежность источника информации (источник компетентен и надежен, правдив, источник – эксперт, говорит уверенно, не пытается манипулировать, отстаивает что-либо, нарушая свои личные интересы, говорит быстро);
- привлекательность субъекта (физическое обаяние, экспрессия, подобие, принадлежность к той же социальной группе, что и объект);
- содержание сообщения (сочетание рассудочных и эмоциональных аргументов);
- эмоции и чувства объекта (подача сообщения при хорошем настроении объекта, активация страха);
- отношение к объекту (лицам, вызывающим антипатию, сложно получить у руководителя рекомендацию, обещание, выдвижение и поощрение, им мало доверяют, их редко прощают и поздравляют, слабо информируют и перед ними почти не извиняются, зато контроль, приучение, требование, принуждение и наказание – это для них)<sup>17</sup>.

В деятельности руководителей органов правопорядка по поддержанию высокого уровня организованности и дисциплинированности персонала важную роль играет дисциплинарная практика. Она достигает своей цели только тогда, когда осуществляется правильно и в ней используется все многообразие средств воздействия на личный состав и учитываются психологические особенности подчиненных. Эффективная дисциплинарная практика связана с умениями руководителя предъявлять обоснованные требования к подчиненным, справедливо применять поощрения за достижения в труде и налагать взыскания за совершенные дисциплинарные проступки.

Исследования и практика управления органами правопорядка позволяют выделить **восемь правил предъявления требований к подчиненным**.

---

<sup>17</sup> Актуальные проблемы психологии управления в органах внутренних дел. Методические рекомендации для слушателей в системе социально-гуманитарной подготовки. СПб.: Санкт-Петербургская академия МВД России, 1998.

1. Реальность требований. Это правило побуждает руководителя предъявлять требовательность, исходя из содержания выполняемых подчиненным обязанностей, решаемых им профессионально-служебных задач, степени профессиональной подготовленности, опыта и профессиональных способностей.

2. Своевременность требований. Данное правило позволяет вести работу по предупреждению нарушений дисциплины со стороны персонала, вовремя реагировать на признаки недисциплинированности работников, мелкие проступки и халатное отношение подчиненных к должностным обязанностям.

3. Систематичность требований, Бессистемность, отсутствие связи в предъявлении различных требований к деятельности и поведению подчиненных со стороны руководителя снижает эффективность управленческих воздействий и дисциплинарной практики.

4. Аргументированность/доказательность/требований. Опираясь на это правило, руководитель должен добиваться понимания подчиненными содержания требований и внутреннего согласия с ними.

5. Последовательность в предъявлении требований. Это правило требует со стороны руководителя сочетать наращивание требовательности к подчиненным в соответствии с приобретаемым ими опытом, профессиональной квалификацией, а также их индивидуальными особенностями.

6. Предметность требований. Требования руководителя должны иметь точный адрес, указывать на содержание предстоящих действий подчиненных, сроки выполнения задач, предполагаемые результаты, способы и приемы работы и т. д. Беспредметные требования (например, «действуйте», «работайте лучше», «повышайте дисциплинированность», «следуйте правилам», «работайте» и т. п.) не позволяют сформировать у подчиненных четких и ясных представлений о том, что ждать от них руководителю, как он будет оценивать их работу, за что их поощрять и за что наказывать.

7. Справедливость требований. Данное правило заставляет руководителя быть предельно внимательным к своим оценкам и обобщениям, соотносить их с кругом выполняемых подчиненными должностных обязанностей, опытом работы, квалификацией и реальными результатами деятельности.

8. Тактичность и доброжелательность в предъявлении требований. Форма предъявления требовательности должна учитывать индивидуальные особенности подчиненного. Одному надо предъявить требования и покритиковать его целесообразно «с глазу на глаз». С другого следует спросить за недостатки и проступки на служебном совещании и т. д. Но в любом случае этика предъявления требований заставляет руководителя быть доброжелательным и конструктивным.

Изучение и анализ дисциплинарных проступков – это серьезная аналитическая работа, требующая знания современных достижений прикладной психологии и социологии, соответствующих профессиональных навыков и умений. Они призваны помочь руководителю в получении объективной информации о состоянии дисциплины, в своевременном выявлении причин су-

ществующих проблем и наметившихся негативных тенденций. От своевременности и объективности полученных данных зависит качество проводимой профилактической работы в служебных коллективах. На этапе сбора информации преобладающими методами работы выступают наблюдение, беседа, изучение документов, социометрия и психодиагностика. Их квалифицированное применение позволяет получить полную и разностороннюю информацию по интересующим исследователя вопросам. Вместе с тем практика работы свидетельствует о том, что значительную трудность представляют этапы анализа собранной информации и подготовки рекомендаций руководителям для принятия решений по проблеме укрепления дисциплины. Как известно, именно в ходе анализа обширной и разносторонней информации необходимо суметь решить такие сложные задачи, как выявление характерных причин и предпосылок дисциплинарных проступков, оценка последствий и выработка мер их предупреждения.

#### **Программа анализа дисциплинарного проступка<sup>18</sup>.**

Объективная характеристика проступка и обстоятельства его совершения включают:

Время и продолжительность действий, предположительно рассматриваемых как проступок.

Место изучаемого действия.

Лиц, присутствующих во время проступка (свидетели, пострадавшие, участвующие).

Сущность проступка: какое правило нарушено, к какой деятельности оно относится, какие технические средства и материальные ценности были использованы, имел ли место материальный или иной ущерб, его вид и величина.

Когда, каким образом и кому первому стало известно о проступке.

Изучение проступка предполагает определение:

Данных о личности сотрудника, его состоянии и взаимоотношениях с сослуживцами, которые целесообразно учесть в ходе изучения проступка.

Кого целесообразно привлечь для выяснения обстоятельств и сути проступка.

Как и в каком месте следует провести диагностическую беседу с предполагаемым нарушителем дисциплины, кому это дело поручить.

Морально-психологическая характеристика проступка определяется на основе изучения следующих факторов:

#### ***Мотивов проступка и степени вины:***

- умышленное, преднамеренное злостное нарушение порядка;
- неосторожность (халатность, небрежность, непредусмотрительность, забывчивость и т. п.);
- сильное душевное волнение (страх, возмущение, обида, оскорбленное чувство чести и личного достоинства, желание избежать неприятных переживаний);

---

<sup>18</sup> Индивидуальная воспитательная работа в образовательных учреждениях МВД России с использованием методов практической психологии: Методическое пособие. – М.: ЦИИНМОКП МВД России, 2000.

- превышение пределов необходимой обороны;
- незнание порядка службы, при условии, что сотрудник обязан и мог изучить соответствующие требования.

***Обстоятельств, смягчающих вину:***

- нечеткое руководство, ошибки при постановке задачи и организации деятельности начальником;
- бесконтрольность, попустительство, низкая требовательность, безнаказанность, очковтирательство;
- плохо поставленное изучение уставов и других нормативных документов, наличие недостатков в правовой пропаганде;
- слабая воспитательная работа в служебном коллективе, низкая сплоченность коллектива, отсутствие общественного мнения, осуждающего нарушения дисциплины;
- наличие в служебном коллективе негативных тенденций, соответствующих содержанию данного проступка, наличие отрицательного примера.

***Обстоятельств, отягчающих вину:***

- проступок совершен повторно;
- нарушение дисциплины имело место во время исполнения служебных обязанностей;
- проступок совершен в нетрезвом виде;
- имело место соучастие в групповом проступке;
- имеют место негативные последствия проступка.

***Морально-психологические последствия проступка и реакция на него:***

- кому и какой моральный и психологический ущерб был нанесен данным проступком;
- какое влияние оказал проступок на внутриколлективный статус сотрудника и его отношения с сослуживцами;
- какие изменения в поведении сотрудников и психологическом климате служебного коллектива возможны в связи с проступком.

***Внутренние реакции сотрудника на собственный проступок:***

- удовлетворенность достигнутым и полученными результатами и, как следствие, закрепление недисциплинированности;
- раскаяние, угрызения совести, чувство стыда, вины и сожаления;
- чрезмерная эмоциональная реакция (страдание, переживание необратимости содеянного, страх перед наказанием).

***Коллективно-групповая реакция на проступок:***

- проступок вызвал осуждение коллектива;
- проступок встречен в коллективе равнодушно, может пройти незамеченным;
- проступок вызвал сочувствие, чувство жалости, повысил внутриколлективный статус сотрудника;
- проступок может вызвать подражание, спровоцировать аналогичные или другие нарушения дисциплины.

*На основе проведенного анализа психолог подразделения может сде-*

лать определенные выводы, подготовить и предложить руководству данные, необходимые для принятия решения. К таким данным относятся:

Причины проступка, в том числе психологические: недисциплинированность, социально-психологическая неустойчивость, отрицательное эмоциональное состояние.

При каких условиях проступок можно было бы предотвратить? По чьей вине он не был предупрежден?

Какие недостатки в работе с сотрудником выявил данный проступок? Какое воздействие и с какими конкретными целями следует оказать на этого сотрудника? Что надо предпринять для ликвидации негативных последствий проступка?

*Роль наказаний в поддержании служебной дисциплины.*

Часто наказание усугубляет проблему, а не решает ее. Наказание бьет по самоуважению сотрудника, способствует формированию враждебного отношения, концентрирует на том, как сделать все незамеченным<sup>19</sup>.

При *позитивном контроле* акцентируют внимание на признаках негативного отношения к работе:

– устное замечание с обсуждением нарушения и напоминанием о важности следования правилам, высказыванием уверенности, что больше обсуждать это не придется;

– письменное замечание с моментами беседы и высказыванием уверенности в желании сотрудника исправиться в будущем;

– однодневный отпуск для размышлений.

При *негативном контроле* приоритетное внимание уделяется запретам и санкциям:

– замечание;

– выговор;

– строгий выговор;

– увольнение.

Если рассматривать процесс наказания в качестве метода контроля деятельности личного состава, то необходимо учесть следующие моменты:

– сотрудники должны знать свои обязанности, границы ответственности и требования к результативности труда, которые от них ожидают;

– они должны быть предупреждены о том, что эффективность их служебной деятельности недостаточна и в чем заключается ее недостаточность;

– за исключением действительно серьезных нарушений предупрежденному сотруднику должна быть дана возможность исправиться или оправдаться;

– если руководитель решил, что сотрудник должен быть наказан, то он должен убедиться, что сотрудник понимает суть обвинений руководителя;

– решение наказать сотрудника должно выглядеть совершенно справедливым и оставлять возможность апелляции;

– наказание должно быть адекватным проступку.

---

<sup>19</sup> Лицарева Е.Ю. Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». – Томск, 2002.

Если между сотрудниками произошел конфликт, руководитель должен выслушать мнение обеих сторон, а также окружающих сотрудников, что-либо знающих об этом инциденте, чтобы принять объективное решение. Если сотрудник выражает недовольство условиями труда, необходимо убедиться в том, что все обязательства со стороны подразделения были выполнены, что ни одно из условий трудового контракта сотрудника не было нарушено. Если руководитель убежден, что увольнения сотрудника по отрицательным мотивам не избежать, то надо быть последовательным в своих действиях. Помимо юридических вопросов руководитель должен принимать во внимание то воздействие, которое случаи увольнения или наказания оказывают на остальных сотрудников и на самого руководителя. Если уволенный или наказанный сотрудник не является неформальным лидером или личностью, особенно популярной среди остальных сотрудников, то данное событие вряд ли окажет разрушительное действие на личный состав. Если действия руководителя выглядели справедливыми и если у руководителя была достаточно веская причина, объясняющая каждый шаг, то такой руководитель получит поддержку со стороны своих подчиненных.

Успешное осуществление управленческой деятельности предполагает реализацию *психологической модели отношения* к подчиненному. Такая модель строится на утверждении, что управленческое воздействие есть результат сочетания разнообразных индивидуальных особенностей руководителя и подчиненных: их установок, отношений и качеств. Следовательно, позитивные изменения в отношениях руководителей и подчиненных должны привести к значительным переменам в управлении органами внутренних дел и повышению эффективности оперативно-служебной деятельности. Процесс воздействия при этом структурно состоит из трех фаз.

*Первая фаза* связана с установлением эффективных взаимоотношений с подчиненными, мотивацией и формированием социально-психологических установок. Она может включать:

- установление деловых и межличностных связей, контактов с подчиненными и положительных отношений при первых встречах, создание непринужденности в отношениях, проявление дружеских чувств и выражение симпатии со стороны руководителя ко всем, кто стремится к наилучшему выполнению служебных обязанностей;
- усовершенствование процедуры приема на службу в части сбора информации о взаимоотношениях кандидата на прежнем месте работы;
- проявление интереса к личности и личным проблемам подчиненных;
- создание в коллективе психологического климата, который побуждал бы сотрудника трудиться с максимальной отдачей;
- предоставление подчиненному возможности временно решать отдельные вопросы от имени руководителя;
- предоставление сотруднику права выполнять ответственные действия, выходящие за рамки обычных обязанностей;
- привлечение подчиненных к обсуждению и принятию решений;

- постоянную эмоциональную поддержку сотрудника со стороны руководителя;
- выработку чувства гордости за свой коллектив и органы правопорядка в целом;
- формирование у сотрудников сознательного творческого отношения к работе через осознание работниками необходимости своего труда;
- привитие новым сотрудникам чувства приверженности к духовным ценностям и общественной жизни подразделения;
- участие сотрудников в служебных проверках по фактам нарушения дисциплины и законности;
- обеспечение авторитетного руководства;
- гуманизацию отношений между сотрудниками и руководством;
- разрешение «гибких» графиков работы для наиболее дисциплинированных и ответственных сотрудников;
- повышение гласности решений по кадровым вопросам;
- введение практики назначения на освобождающиеся должности преимущественно сотрудников данного подразделения;
- исключение вмешательства в личную жизнь сотрудника, если его поведение не влияет на результаты служебной деятельности и не нарушает правовые нормы;
- изучение руководителем впечатлений, которые складываются у подчиненных в процессе текущей деятельности и их предложений по улучшению сложившегося положения.

*Вторая фаза* процесса воздействия связана с нормированием деятельности подчиненных и организацией исполнения поручений или приказов, с актуализацией целей, проектов, планов, норм и других стандартов деятельности, устранением расхождений в деятельности подчиненных за счет информирования, обеспечения средствами деятельности и формирования способностей к деятельности.

Она включает:

- составление *нравственно-психологического контракта*, в котором фиксируется совокупность ожиданий сотрудника и руководства отдела (подразделения) внутренних дел; определяется, что они хотят дать друг другу и получить в процессе служебных взаимоотношений, при этом может оговариваться система требований руководителя к работнику и обязательств подчиненного перед правоохранительным органом; такой контракт мог бы представлять отдельный документ, состоящий из функциональных обязанностей, прав и этических норм деятельности руководителя и подчиненного и подписываемый сторонами при назначении сотрудника на должность;
- составление доходчивой и простой инструкции о «вступлении в должность»;
- четкое и обстоятельное объяснение подчиненным поставленных перед ними задач;
- предоставление подчиненным соответствующих ресурсов для выполнения работы;

- определение в должностных инструкциях ответственных за каждый этап или сферу деятельности;
- объяснение сотрудникам степени важности отдельных выполняемых ими работ;
- выслушивание мнения «трудных» сотрудников о возникших у них проблемах;
- разъяснение сотрудникам последствий опозданий, постоянных отлучек с рабочего места, прогулов и других нарушений дисциплины;
- информирование сотрудников о возможных изменениях в требованиях дисциплины;
- своевременное разрешение проблемных вопросов (рассогласований) и претензий;
- оперативное рассмотрение жалоб «трудных» сотрудников, изучение и доказательство их несостоятельности;
- распространение опыта сотрудников, достигших достаточного совершенства в выполнении конкретных действий или операций;
- создание письменных стандартов (правил, инструкций, этических кодексов) поведения сотрудников в различных служебных ситуациях и возможных мер реагирования на нарушения;
- постоянное информирование сотрудников о состоянии дисциплины, о принимаемых мерах к нарушителям дисциплины;
- разъяснение вновь принятым на службу сотрудникам «неписаных правил», действующих в подразделении;
- создание отдельных учебно-тренировочных групп для обучения слабо подготовленных работников и перевоспитания сотрудников, склонных к нарушению дисциплины.

*Третья и последняя фаза* связана с контролем и оценкой результативности деятельности подчиненных. Она включает:

- поддержание служебных отношений путем контроля над соблюдением правил поведения сотрудников;
- создание условий деятельности сотрудников, исключая нарушения дисциплины, законности или неэтичное поведение (примерное поведение руководителей, нетерпимость к нарушителям дисциплины, наказания за недостатки в работе, четкие санкции за запрещенные действия и др.);
- поощрение успешно работающих сотрудников;
- адекватную периодическую оценку продуктивности и поведения сотрудника;
- поощрение конструктивной критики и предложений по устранению недостатков в работе подразделения;
- постоянный контроль работы новых сотрудников;
- обсуждение текущих и перспективных проблем со слабо мотивированными и немотивированными работниками;
- оценку поведения сотрудника через некоторое время после наказания;
- усиление индивидуальной ответственности сотрудников за безделье и праздность;

- строгий контроль руководителями различных рангов всех случаев прогулов и немедленное реагирование на них;
- обсуждение с нарушителем дисциплины создавшейся обстановки и обстоятельств, приведших к нарушению установленных требований с побуждением сотрудника взять на себя обязательство соблюдать правила труда и поведения;
- совместное рассмотрение с нарушителем дисциплины причин несоблюдения взятых обязательств, разработка плана выполнения установленных требований с составлением памятной записки о беседе и помещением ее в личное дело;
- адекватное реагирование на более серьезные и менее серьезные нарушения дисциплины и законности;
- оказание консультативной помощи недостаточно подготовленным сотрудникам.

### **2.3. Дисциплина как средство предупреждения конфликтов**

Служба в органах внутренних дел является специфическим видом профессиональной деятельности, которая характеризуется повышенной нагрузкой на психоэмоциональную сферу человека. Взаимоотношения между людьми - это естественный социально-психологический процесс общественной жизни. Взаимоотношения сотрудников ОВД регламентируются уставами и нормативными документами как по вертикали, так и по горизонтали и строятся на основе взаимного уважения. У руководителя (командира) всегда есть подчиненные. Структура служебного управления предполагает четкое выделение лиц, наделенных полномочиями командира, и лиц, выполняющих его приказы, которые относятся к категории подчиненные. Деятельность руководителя (командира) по руководству подчиненными и структурными подразделениями заключается, прежде всего, в возможности и необходимости отдавать приказание и добиваться их исполнения. С другой стороны, каждый сотрудник, включенный в структуру служебного управления, в качестве подчиненного, обязан точно и в срок выполнять все приказание начальника.

Подчинение одних людей воле других всегда изобилует психологическими трудностями. Служебная практика показывает, что конфликтные и психологически-напряженные ситуации в подразделениях ОВД между командиром и подчиненными встречаются довольно часто и имеют существенные различия между конфликтными ситуациями имеющими место в войсковых подразделениях.

Опытные руководители знают, что конфликтная ситуация в подразделении может существовать долго, в результате чего из-за незначительного инцидента может возникнуть серьезный конфликт.

Конфликт- это борьба за лидерство, за достижение какой-либо значительной цели. В динамике развития конфликта можно выделить несколько фаз:

- возникновение предконфликтной ситуации;
- дальнейшее усиление взаимной напряженности или возникновение конфликтной ситуации;
- возникновение повода для конфликтного столкновения (внутреннее побуждение и внешнее побуждение);
- апогей - высшая точка развития конфликта;
- разрешение конфликта.

К конфликтам, как правило, отношение отрицательное, в них не часто бывают конструктивные начала, но их нельзя совсем исключить из практики служебной деятельности. Следует отметить, что стимулирующая функция конфликта в служебной деятельности не всегда рациональна. Поэтому руководителю необходимо знать механизмы управления конфликтами и их профилактику. Конфликт зачастую легче предупредить, чем устранить. Профилактика психологически-напряженных ситуаций между начальником и подчиненными предполагает обязательное знание психологических основ возникновения конфликтов и возможных способов их разрешения и устранения. Возникновение отдельных микрогрупп, претендующих на особое положение в коллективе инициирует возникновение как межличностных так и межгрупповых конфликтов.

Наиболее значимыми предпосылками возникновения конфликтов являются:

- грубость с подчиненными, отсутствие навыков общения;
- демонстрация силы, зазнайство;
- эгоизм, нетерпимость к возражению;
- завоевание «дешевого» авторитета;
- нечестность, лень;
- бесхарактерность.

На начальной стадии возникновения конфликта, руководителю, прежде всего, необходимо правильно сделать анализ сложившейся ситуации. При этом целесообразно придерживаться следующей логической последовательности:

- знать основы социально-служебной психологии, чтобы понимать суть требований к личности и возможности их реализации;
- понимать участников конфликта, объективно давать оценку происходящего;
- предвидеть последствия конфликта;
- приобрести качества, дающие право на уважение коллектива.

Чтобы пользоваться такой схемой, руководителю, прежде всего, необходимо начать разрешение конфликта с оценки своих действий в сложившейся ситуации. На начальной стадии возникновения конфликта хороший эффект приносят применение следующих приемов:

- индивидуальная беседа;
- предупреждение;
- нестандартное решение спора;
- юмор.

Практика последних лет и проведенные научные исследования выдвинули ряд принципов управления взаимоотношениями в коллективах. К ним можно отнести следующие:

во-первых, обязательность выполнения каждым руководителем требований приказов и нормативных документов, регламентирующих жизнь подразделения;

во-вторых, всесторонний учет индивидуальной и групповой подготовленности членов коллективов к выполнению поставленных задач;

в-третьих, активная опора при формировании и регулировании уставных взаимоотношений на целеустремленную служебную, общественную, культурно-массовую и другие виды деятельности;

в-четвертых, единство и согласованность действий со своими заместителями, опора на актив подразделения.

Мощным фактором предотвращения конфликтных ситуаций в подразделении является дисциплина и уставной порядок. Не случайно в подразделениях, где уровень дисциплины находится на высоком уровне, конфликтные ситуации встречаются реже. К числу обязательных условий определяющих профилактику возникновения конфликтов в коллективе относятся:

- обеспечение соответствия условий жизни, службы, учебы, физиологических и психологических возможностей сотрудников;
- исключение противоречий в режиме службы, наслоений в распорядке дня;
- стремление руководителя к стабилизации внутреннего распорядка, сведение до минимума необоснованных приказов и распоряжений;
- достижение высокой степени подготовленности личного состава к несению службы.

Встречающиеся межличностные и групповые конфликтные отношения не всегда ярко проявляются. Поэтому необходим их анализ и прогнозирование с целью предотвращения их дальнейшего развития. При этом целесообразно четко разграничивать деловые конфликты с сугубо личными и коллективными. Если конфликт состоялся, и его не удалось предотвратить, необходимо применение оперативных мер, направленных на его прекращение. Рассмотренные конфликтные ситуации и пути их разрешения не исчерпывают их многообразия. В этих целях руководитель (командир) в рамках командирской учебы должен постоянно овладевать навыками поведения в возможных психологически-напряженных и конфликтных ситуациях.

## Заключение

Служебная дисциплина органов внутренних дел это вид трудовой дисциплины и одна из отраслевых разновидностей государственной дисциплины. Она является основополагающим фактором повышения эффективности и оптимальной деятельности органов внутренних дел. Ее сущность состоит в неуклонном соблюдении всеми сотрудниками порядка и правил, установленных Федеральным законом от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции», иными Федеральными законами, Присягой, контрактом о службе, а также приказами Министра внутренних дел Российской Федерации и прямых начальников.

Конкретное и качественное выполнение установленных требований дисциплины и ответственность за их нарушение составляет содержание служебной дисциплины, а совокупность правовых норм регламентирующих основы и порядок применения мер дисциплинарного воздействия образуют дисциплинарную практику - особый административно-правовой институт.

Изучение пособия позволит будущим сотрудникам органов внутренних дел иметь представление о специфике конфликтов в профессиональной деятельности, об основных положениях современных методик управления конфликтами, о роли руководителя подразделения ОВД в поддержании высокого уровня служебной дисциплины, а также о роли дисциплины как средства предупреждения конфликтов.

## ЛИТЕРАТУРА

- Федеральный закон от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции».
- Актуальные проблемы психологии управления в органах внутренних дел. Методические рекомендации для слушателей в системе социально-гуманитарной подготовки. СПб.: Санкт-Петербургская академия МВД России, 1998.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
- Баранов П.П., Курбатов В.И. Юридическая психология: Учебное пособие. Издание 2-е, стереотипное / Под общей редакцией А.Н. Ерыгина. – М.: ЦОКР МВД России, 2006.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2005.
- Индивидуальная воспитательная работа в образовательных учреждениях МВД России с использованием методов практической психологии: Методическое пособие. – М.: ЦИиНМОКП МВД России, 2000.
- Лицарева Е.Ю. Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». – Томск, 2002.
- Личко А.Е. Психопатии и акцентуация характера у подростков. – М.: Медицина 1983.
- Психологическое обеспечение профилактики нарушений служебной дисциплины в органах внутренних дел: Учебно-методическое пособие. – М.: ЦОКР МВД России, 2008.
- Психологическое обеспечение профилактики нарушений служебной дисциплины в органах внутренних дел: Учебно-методическое пособие. – М.: ЦОКР МВД России, 2008.
- Радченко В.А. Социальное управление конфликтами в системе органов внутренних дел: на примере Республики Адыгея. – Автореф. дис.... канд. соц. наук: 22.00.08. - Майкоп, 2006.
- Сухинин А.В. Проблемы предупреждения делинквентного поведения сотрудников милиции: Дис. доктора юрид наук. – М.: Академия управления МВД России, 2001.
- Тонков Е.Е. Конфликты в правоохранительной деятельности: теория и технология управления: Монография. - Белгород, 2001.
- Хьелл Л. Теория личности /Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб., 1997.
- Энциклопедический социологический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. — М., 1995.