

**МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***ДЕПАРТАМЕНТ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВ***

**М. В. БОЧКАРЕВ, Е. Г. ТЕЛЕГИНА**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ  
В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

***Методические рекомендации***

**Москва  
2011**

***Рецензенты:***

**Латов Ю. В.**, доктор социологических наук, кандидат экономических наук, доцент (Академия управления МВД России);

**Логинова Л. В.**, доктор социологических наук, доцент (Саратовский военный институт внутренних войск МВД России);

**Главное управление МВД России по Саратовской области.**

Бочкарев М. В., Телегина Е. Г. **Управление конфликтами в подразделениях органов внутренних дел: Методические рекомендации.** — М.: ДГСК МВД России, 2011. — 56 с.

В методических рекомендациях рассматриваются теоретические и практические аспекты выявления причин, профилактики и управления конфликтами в подразделениях ОВД.

Предназначены для сотрудников кадровых аппаратов органов внутренних дел.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	
Основы теории конфликтов в организации .....	
Причины возникновения конфликтов .....	
Тактические приемы разрешения конфликтов .....	
Специфика конфликтов в системе ОВД .....	
Тактические приемы управления конфликтами в подразделениях ОВД .....	
Литература .....	

## ВВЕДЕНИЕ

Конфликт как социальное явление зародился одновременно с появлением первых человеческих сообществ. Осознав себя частью социума, человек принялся настойчиво отстаивать свои права, личные убеждения, мировоззрения и возможность жить в соответствии с ними. В античную эпоху конфликт становится объектом научных исследований видных философов. Первые четкие теоретические положения, касающиеся конфликта: определение, причины возникновения различных конфликтов и способы их урегулирования были сформулированы в трудах Ж. Ж. Руссо, И. Канта, Г. Гегеля, Г. Спенсера, М. Вебера, Г. Зиммеля, В. Парето и других.

Современные конфликтологические теории изложены в работах Р. Дарендорфа, Л. Козера, К. Боулдинга, В. Н. Кудрявцева. Несмотря на существенные различия во взглядах, вышеуказанные авторы считают, что общественное развитие объективно порождает глубинные причины социальных конфликтов и допускает возможность общества влиять на изменение течения конфликтов, т. е. возможность их урегулирования.

Сегодня очевидно, что конфликт является мотивационной основой общественной жизни, нормой, а не патологией общественного развития. Общественные изменения происходят всегда и везде, поэтому любое общество наполнено несогласием и конфликтами, которые необходимо исследовать, контролировать и разрешать<sup>1</sup>.

Конфликт – это всегда противоборство сторон с противоречивыми интересами, взглядами и т. д. Именно противоборство сторон, т. е. совершение сторонами определенных действий (бездействие), направленных друг против друга, следует понимать как конфликт. Данное понимание конфликта следует брать за основу в исследовании причин возникновения и разрешения любого вида конфликта.

Таким образом, в современном понимании **конфликт** (от лат. *conflictus* – столкновение) – *это противоречие, возникающее между людьми в процессе общения или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.*

Возникший между индивидами конфликт, в связи с совершением какого-либо действия (бездействия), затрагивающего интерес одной из сторон, может быть разрешен на основе взаимовыгодных уступок в сфере данного интереса или путем применения юридических норм и процедур.

Конфликт отражает действительность, вскрывает противоречия и способствует разрешению спора, указывая на какие либо дефекты. Например, конфликты между исполнительными и законодательными органами могут

---

<sup>1</sup> Серых В. М., Зенков В. Н., Глазырин В. В. и др. Социология права : учебник / под ред. В. М. Серых. М., 2004. С. 245.

выявлять несоответствие подзаконных актов законам. С помощью конфликтов могут выявляться и пробелы в законодательстве, а также несоответствия норм права реальной действительности. В данном случае конфликт может позитивно влиять на процесс изменения правовой действительности. Противоборство может привести к ликвидации, преобразованию и созданию новых государственно-правовых институтов, к изменению законодательства и созданию новых правовых норм.

Развитию человеческого общества в целом имманентно присущи конфликты. Особенно резко различного рода социальные противоречия обостряются в периоды остро текущих трансформаций общественной жизни.

Несмотря на то, что сами такие периоды обычно длятся не более нескольких месяцев, процесс адаптации социума в целом к уже произошедшим изменениям занимает, как правило, годы, а то и десятилетия в зависимости от объема произошедших изначально и продолжающихся изменений. Сам факт наличия преобразований начинает порождать конфликты, так как процесс реформирования затрагивает основы общественных отношений: экономических, политических, правовых и т. д.<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См. *Абдулова В. Ф.* Юридическая конфликтология: ее место в системе юридического образования, проблемы и перспективы развития // *Юридическое образование и наука.* 2007. № 1. С. 34–35.

## ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Практически в каждой организации случаются конфликты – от мелких, которые быстро заканчиваются и проходят практически без последствий, до крупных, которые заканчиваются увольнением. Но любой, даже самый мелкий, конфликт имеет разрушительные последствия для организации, так как работники, находящиеся в конфликте, хуже выполняют свои трудовые обязанности, у них падает работоспособность. После конфликта им очень сложно втянуться в работу, а некоторым так и не удастся работать с прежней продуктивностью.

Конфликт всегда ассоциируется с враждебностью и непониманием: стороны пытаются доказать свою правоту и высказать накопившиеся обиды. Поэтому мы воспринимаем конфликтную ситуацию как явление негативное, нежелательное, явление, которое нужно стараться избегать. Но всегда ли нужно конфликтную ситуацию воспринимать как негативную? Конечно, конфликт – это потеря времени, негативные эмоции, напряженная атмосфера в коллективе, но это и возможность узнать противоположные точки зрения, проверка ответственности лидеров коллектива. Кроме того, в конфликтах рождаются идеи для роста, внедрения изменений, а иногда и вспоминается что-то очень важное.

Для возникновения конфликта нужны определенные предпосылки или условия. Например, ими могут быть:

- недоверие начальника к подчиненному;
- предвзятое отношение одного сотрудника к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости.

Чаще всего наиболее сильные конфликтные ситуации возникают в малых группах, то есть там, где возникший конфликт всегда заметен, потому что уровень напряженности в коллективе резко возрастает.

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие – жестко отстаивают свою точку зрения. Неоднозначность поведения в конфликтной ситуации связана и с типом темперамента, и с типом характера, и с личным опытом

человека. Поэтому при выборе тактик управления конфликтной ситуацией необходимо определиться в правильной стратегии поведения.

Традиционно в конфликтологии выделяют пять стратегий конфликтного поведения.

1. **Противоборство** (соперничающая стратегия) реализуется под лозунгом: «Лучшая оборона – это нападение!» Люди, выбравшие эту тактику, в процессе конфликта навязывают предпочтительный для себя вариант его решения. Их поведение агрессивно и враждебно. Соперники преследуют цель удовлетворения своих потребностей любой ценой.

2. **Сотрудничество** (проблемно-решающая стратегия) развивается под лозунгом: «Ссориться нужно так, чтобы после этого относиться друг к другу еще лучше!» Стороны в процессе конфликта ищут решение, которое удовлетворит обе стороны. Конфликт разрешается без враждебности и агрессивности, демонстрируется доверие к оппоненту.

3. **Уступка** (жертвенная стратегия) демонстрируется под лозунгом: «Пусть думает, что он победил!» При использовании такой стратегии участник конфликта сознательно уступает в развернувшемся противоречии, чтобы сохранить позитивные отношения с конфликтующей стороной. Другой мотив – не тратить собственные силы в данной ситуации.

4. **Избегание** (стратегия игнорирования, бездействия) протекает под лозунгом: «Чем дальше от проблем, тем лучше для меня!» Такая тактика обусловлена слабым типом нервной системы, глубокими эмоциональными переживаниями, которые испытывает человек после конфликтных ситуаций. Такие люди желают сохранить резервные силы организма.

5. **Компромисс** (стратегия взаимно демонстрируемых уступок) проходит под девизом: «Ты – мне, я – тебе!» Обе стороны приходят к соглашению о взаимных отступлениях, в результате которых достигается соглашение об удовлетворении возникших противоречий и разногласий. Такая стратегия снижает риск возникновения стрессовой ситуации, экономит силы и время, позволяет прийти к взаимно удовлетворяющему соглашению.

Исследования свидетельствуют, что обычно естественная реакция на противоречия во многом обусловлена свойствами темперамента. К примеру, ярко выраженный холерик выберет в большинстве случаев тактику противоборства, сангвиник – сотрудничества или компромисса, флегматик – избегания или противоборства, меланхолик – уступки или избегания.

Для эффективного управления возникающими конфликтными ситуациями важно не только выявить причины, но и определить вид конфликта. Для уяснения сути конфликта учеными психологами, философами и другими были разработаны различные классификации (см. табл.).

*Таблица*

<b>Классификация</b>	<b>Вид конфликта</b>
По проявлению	открытый (ссора, спор) скрытый (действия тайно, маскировка истинных намерений и т. д.)
По преднамеренности	стихийный заранее спланированный спровоцированный
По составу конфликтующих сторон	внутриличностный межличностный между личностью и группой межгрупповой

<b>Классификация</b>	<b>Вид конфликта</b>
По социальным последствиям	конструктивный деструктивный
По источнику возникновения	объективный и субъективный структурный позиционный инновационный
По длительности протекания	кратковременный затяжной

Рассмотрим еще одну классификацию конфликтов.

### **Организационные конфликты**

При таких конфликтах происходит столкновение интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит, когда:

- сотрудник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации (прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей);
- требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны (низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей);
- имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию (например, исполнение функций проверки и контроля).

Для развития любой организации данный вид конфликта является необходимым. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Конфликтующими сторонами в такой ситуации могут выступать как группы сотрудников, так и отдельные личности; как работники, так и представители администрации.

Довольно часто в организациях возникают конфликты между руководителем и его заместителем, причем они очень быстро распространяются на коллектив, так как каждый из конфликтующих имеет своих сторонников в трудовом коллективе. В таких случаях немаловажную роль играет стиль руководства руководителя и его заместителя. Например, если и руководитель, и его заместитель придерживаются авторитарного стиля управления по принципу «кто важнее», конфликт неизбежен. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, руководитель выбирает демократический стиль, а заместитель – авторитарный. Заметим, что руководитель

и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего коллектива.

### **Производственные конфликты**

Такие конфликты являются специфической формой выражения противоречий в производственных отношениях коллектива. В основном они возникают между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Выделим следующие типы производственных конфликтов:

– *конфликт между рядовыми сотрудниками* (это могут быть коллеги одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе). В основном такие конфликты возникают как реакция на препятствия к достижению личных целей работников в рамках совместной служебной деятельности, например, из-за распределения заданий, недовольства графиком отпусков, начислением премий и т. п. Также конфликты между работниками возникают из-за поведения некоторых из них, не соответствующего принятым в коллективе нормам. Например, при работе в бригаде нарушение одним работником дисциплины может привести к лишению премии всех остальных и вызвать конфликт;

– *конфликт между руководителями и подчиненными*. В их основе лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных обязанностей. Если между членами коллектива сложились отношения взаимопонимания, это благотворно отразится на их совместной деятельности, но при возникновении сомнений и противоречий, связанных с подчинением, конфликт неизбежен. Например, работники с авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти других, пусть даже и имеющих законное право управлять ими;

– *конфликт между сотрудниками различной квалификации и возраста*. Чаще всего возникает в группах, где существует возможность увеличения заработной платы, а люди старшего возраста не могут повысить интенсивность своего труда, поэтому возникает напряжение в коллективе, что вынуждает людей искать другое место работы. У каждой возрастной группы свои причины конфликтов. Например, для работника, начинающего свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами, и он может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспективы роста и др.;

– *межгрупповой конфликт*. В основе таких конфликтов может быть борьба между группами (отделами) за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т. д. Межгрупповые конфликты способствуют укреплению внутрigrупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп (отдела). За-

метим, что подобные конфликты чаще являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности сотрудников, ведь управлять организацией, опираясь только на техническую грамотность, нельзя. Если сотрудники не получают открытой информации о положении организации, то в итоге возникает непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

### **Трудовые конфликты**

Трудовые конфликты возникают при столкновении интересов и мнений, оценок между представителями различных структурных подразделений по поводу трудовых отношений (условий, организации труда и его оплаты).

Такой конфликт, как правило, рассматривается как:

- вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии;
- способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организационной деятельности;
- необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Невыполнение или нарушение обязательств, взятых на себя сторонами при заключении трудовых договоров, создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

Трудовой конфликт может быть индивидуальным и коллективным. В индивидуальном конфликте участвуют конкретный сотрудник и работодатель. В коллективном – участниками являются коллектив работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

К индивидуальному трудовому конфликту могут быть отнесены не все споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые возникают при заключении, изменении или расторжении трудового договора. Такие конфликты возникают в виду:

- перевода работника на другую работу без его согласия;
- неправомерного увольнения работника;
- задержки или невыплаты заработной платы;
- непредоставления ежегодного отпуска или сокращения его срока;
- наложения дисциплинарного взыскания;
- привлечения к сверхурочным работам и работам в выходные и праздничные дни;
- не установления льгот для определенной категории работников.

Предметом коллективных трудовых конфликтов являются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда, включая заработную плату. Од-

нако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт, поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

***Резюме:***

*Краткий обзор основных теоретических положений конфликта показывает, что данное социально-психологическое явление органично присуще как любому человеку, так и каждому социуму, в котором он находится.*

## ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Для уяснения причин возникновения конфликтов в коллективе необходимо следует уточнить функции конфликта как такового и провести их оценку. Различают **явные и латентные** (скрытые) функции конфликта.

Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта.

Латентные предполагают, что его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции выражаются также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта.

### Оценка функции конфликта

С точки зрения функций конфликт – достаточно противоречивое явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации поставленных целей. Но часто трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер, причем не только для участников конфликта. Сотрудник, который вступил в конфликтные отношения с администрацией, может добиться своей ближайшей цели, например выплаты компенсации за работу в выходные дни. Однако через какое-то время за этим может последовать увольнение его с работы под каким-либо «благовидным» предлогом. Для уволенного работника это, скорее всего, будет латентная функция конфликта и при этом отрицательная. Но затем он может устроиться на более оплачиваемую работу, и тогда это будет положительная латентная функция конфликта.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о функциональном конфликте, в противном случае это – дисфункциональный конфликт, результаты которого являются негативными.

Следует отметить, что помимо первопричины существуют и сопутствующие поводы (условия) возникновения конфликта. Проблема выявления всех причин и условий возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного завершения.

Возникновение и развитие конфликтов, обусловлено действием четырех групп причин и условий:

- 1) объективных,
- 2) организационно-управленческих,
- 3) социально-психологических,
- 4) внутриличностных.

К числу **объективных** причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкно-

вению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки.

**Субъективные** причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия.

**Организационно-управленческие** причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. Данный вид причин характерен для случаев возникновения конфликтов в сфере деятельности юридических лиц, общественных организаций и т. п.

К числу **социально-психологических** относятся причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Например, типичной социально-психологической причиной возникновения межличностного конфликта может быть непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон.

**Внутриличностные** причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми. Основными личностными причинами выступают: субъективная оценка поведения коллег по работе как недопустимого; недостаточная социально-психологическая и профессиональная компетентность и т. п.

Вместе с тем важно определить не только причины возникновения конфликтов, но и сферы общественных отношений, в которых они возникают. Социальные конфликты могут возникать в различных видах общественных отношений, например, товарищеских, дружеских, супружеских и т. п. Относительно юридических конфликтов, то их возникновение допустимо именно в сфере общественных отношений, урегулированных правом либо подлежащих правовому регулированию.

### **Резюме:**

*Руководители коллективов и сотрудники кадровых аппаратов должны быть вооружены знаниями, необходимыми для своевременной диагностики конфликтных ситуаций и тактическими приемами управления ими.*

## **ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ РЕШЕНИЙ КОНФЛИКТОВ**

Завершение конфликта может быть достигнуто либо конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны. Существуют три способа действий, посредством которых конфликтующие стороны могут попытаться выйти из состояния конфликта – принуждение, разъединение и примирение.

### **Принуждение**

Более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны. Принуждение решает конфликт по принципу «сильный всегда прав». При этом имеется в виду не только применение физической силы (в человеческом обществе принуждение может принимать формы административного, служебного и прочих воздействий). «Начальник всегда прав» – это одна из частных формулировок того же принципа.

Возможность быстро завершить борьбу – едва ли не единственное преимущество силового воздействия. Однако стратегически силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается не удовлетворенной решением конфликта, достигнутым таким путем, что толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и открытому бунту. Несогласный с решением начальника сотрудник сделает вид, что подчинился приказу, но на самом деле будет всячески саботировать данное решение.

Принято считать, что при разрешении конфликта с позиции силы страдает лишь проигравшая сторона. Но на самом деле победившая силой сторона, чтобы сохранить превосходство, должна постоянно прикладывать усилия для поддержания своей победы. А это значит, что победителю постоянно требуется расходовать материальные и интеллектуальные ресурсы.

### **Разъединение**

В этой ситуации конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами (например, сотрудник увольняется со службы по собственной инициативе).

Безусловно, разъединение конфликтующих сторон полностью разрешает конфликт. Однако оно не всегда возможно. Сотрудник, уволившись со службы, не всегда может устроиться на работу равную по предыдущей зарплате, а на его иждивении могут находиться несовершеннолетние дети или больные родители.

Но, даже если разъединение в принципе осуществимо, оно ведет к постконфликтной ситуации, которая может оказаться весьма болезненной для одной или для обеих конфликтующих сторон. В результате разрыва контактов между ними происходит развал их общего дела. Расставшиеся стороны, избавившись от конфликтных отношений друг с другом, вынуж-

дены искать замену разрушенных контактов новыми, и не известно, не станут ли последние еще более конфликтными.

### **Примирение**

Мирное улаживание разногласий может произойти само собой, на основе молчаливого прекращения конфликтующими лицами активных действий друг против друга. В этом случае конфликт утихает, но этот мир хрупок и ненадежен. В любой момент конфликт может вспыхнуть вновь, если кто-то даже ненароком сделает то, что другая сторона воспримет как недружелюбный акт.

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

На практике конфликтующие стороны обычно вступают в какие-то переговоры. Переговоры есть главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликта. Однако если переговоры заканчиваются неудачей, конфликт продолжается, и тогда возникает обстановка, в которой его пытаются решить силой или разъединением. Однако неудовлетворенность вытекающими из этого последствиями нередко заставляет конфликтующих лиц вновь вступать в переговоры, надеясь, что они будут более успешными; и такая ситуация может повторяться многократно.

### **Решение конфликта с помощью третьей стороны**

Взаимодействие конфликтующих сторон может быть перенесено на иной уровень, в случаях, когда к разрешению конфликта привлекается третья сторона. Тогда выход из конфликтной ситуации зависит от позиции, которую занимает третий участник. Он может выступать в качестве силы, поддерживающей одну из конфликтующих сторон, либо как независимый от них и беспристрастный посредник.

В первом случае завершение конфликта достигается опять-таки с помощью *принуждения*, а также путем *социального давления*. Во втором случае – когда третья сторона занимает нейтральную, беспристрастную по отношению к конфликтующим сторонам позицию – возникают следующие формы разрешения конфликта: *суд, арбитраж и медиация*.

### ***Принуждение и социальное давление***

Привлечение третьей стороны изменяет соотношение сил конфликтующих сторон. Принцип «сильный всегда прав» перестает действовать. Когда в межличностный конфликт вмешивается добавочная сила в виде целой группы «добрых молодцов», выступающая, скажем, на стороне X, то вопрос, кто физически сильнее – X или Y, значения уже не имеет. Обычно сторона, пожелавшая решить конфликт с помощью насилия, создает груп-

пировку сообщников. Фактор силовой поддержки играет огромную роль в социальных конфликтах самого различного масштаба.

Что же касается социального давления, то одна конфликтующая сторона оказывает его на другую, используя в качестве поддерживающей силы какие-то служебные инстанции и организации, печать, рекламу, общественное мнение и другие средства общественного воздействия. В конфликте между сотрудниками один из них может настроить в свою пользу начальство, и даже без каких-либо административных мер авторитет руководителя может оказать достаточное давление на другую конфликтующую сторону, чтобы он пошел на уступки.

### **Суд**

В суде третьей стороной выступает представитель власти. Сила власти, гораздо более могущественная, чем сила каждого из участников конфликта, предотвращает использование насилия кем-нибудь из них в качестве средства решения спорных вопросов.

Судебное решение конфликта опирается не на субъективные представления его участников о своей правоте и не на силу одного из них, а на систему права и силу власти, которая стоит над участниками конфликта и которой они должны подчиняться<sup>1</sup>.

В судебном разбирательстве разрешение конфликтов реализуется по принципу: «прав тот, на чьей стороне закон». Создание института суда – важный шаг в развитии цивилизации, который привел к существенному ограничению насилия и произвола в отношениях между конфликтующими сторонами. Обращение в суд является теперь общепринятой формой разрешения разнообразных конфликтов. Судебное разбирательство часто рассматривается сторонами как чуть ли не единственный эффективный способ урегулирования споров по гражданским вопросам. Но разрешение конфликтов в судебном порядке при всех своих достоинствах имеет и недостатки.

Во-первых, ни один закон не может учесть все возможные варианты человеческих взаимоотношений. Рассматривая какой-либо единичный случай, суд вынужден «подгонять» его под определенный стандарт, под заданную категорию аналогичных ситуаций. При этом приходится абстрагироваться от уникальности данного случая. И верное с точки зрения закона судебное решение отнюдь не всегда бывает справедливым.

Во-вторых, в системах законодательства встречаются и юридические коллизии – противоречия между законами, между правовыми нормами разного уровня (например, между конституционными законами и подзаконными актами, между государственными законами и правительствен-

---

<sup>1</sup> Право – регулятор отношений между людьми, который исходит от государства и охраняется им от нарушений (в некоторых странах источником правовых норм являются также религия и церковь: например, в исламских государствах действуют нормы шариата, основанные на священном для всех мусульман писании – Коране).

ными постановлениями). Такие коллизии не только ставят судью в затруднительное положение, но и приводят к допущению элементов субъективизма при разрешении вопросов конфликта.

В-третьих, справедливость судебного решения зависит не только от применения закона, но и от способности судебных органов достаточно глубоко разобраться в существе дела. Разрешение конфликта в суде требует от судей, кроме знания законов, еще и проницательности, мудрости, умения понимать людей и мотивы их поступков.

Однако после решения спора в суде одна или даже обе стороны зачастую остаются недовольными решением судьи. А это значит, что они не станут особенно усердствовать в следовании ему. Они будут всеми правдами и неправдами уклоняться от выполнения судебного решения, будут снова и снова добиваться пересмотра дела.

### ***Арбитраж***

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

Разумеется, эффективность разрешения конфликта с помощью арбитража во многом зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр. Нередко арбитром становится кто-то из носителей власти или назначенных властями лиц. Так, при разборе служебных конфликтов эту роль часто приходится выполнять руководителю. Но во многих случаях кандидатура арбитра определяется по соглашению между самими конфликтующими сторонами.

Когда конфликтующие стороны доверяют арбитру и заранее обязуются согласиться с его решением, вероятность того, что они будут данное решение выполнять, может быть достаточно высока. Она еще более возрастает, если арбитру дается право контроля за выполнением принятых им решений, и он имеет достаточные возможности пресекать их нарушение. Но все-таки решение арбитра, даже самого уважаемого и авторитетного, – это не решение самих конфликтующих сторон, а значит, разрешение конфликтных ситуаций с помощью третейского суда не всегда является эффективными.

### ***Медиация***

Медиация представляет собою особый вид переговорного процесса, в котором участвует посредник. В отличие от суда и арбитража, медиация позволяет противоборствующим сторонам самим решать конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора заключается не в том, чтобы дать им готовое решение, которое они должны выполнять, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к согласию.

Участие медиатора заключается в организации переговоров, в придании им более конструктивного характера, в содействии поиску приемлемых для обеих сторон условий завершения конфликта. При использовании медиации в разрешении конфликта решение принимают сами конфликтующие стороны и добровольно берут на себя обязательства по его выполнению. Именно поэтому договор между конфликтующими сторонами выполняется лучше, чем судебные и арбитражные постановления.

### **Завершение конфликта с помощью переговоров**

Для достижения успеха принципиально важно: тщательно готовиться; определять свои цели и пределы, в которых можно действовать; контролировать свои эмоции; внимательно слушать оппонента; ясно излагать свои мысли; быть хорошо информированным и реально оценивать положение дел; быть сдержанным и осторожным. Успешный переговорщик, кроме того, должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями при проведении переговоров.

В ходе переговоров, как правило, нужно контролировать свое поведение, чтобы умело воздействовать на чувство партнера, и не показывать свои истинные чувства. Для того чтобы действовать наиболее выгодным образом, видеть ситуацию максимально объективно, необходима определенная доля «отстранения» от насущной проблемы.

Для проведения успешных переговоров применяется ряд приемов:

### ***Регуляция психологической атмосферы***

Психологическая атмосфера во время переговоров может способствовать или препятствовать достижению соглашения. Импульсивность, несдержанность часто ухудшают психологическую атмосферу, в результате чего отношения между участниками переговоров портятся. В любых переговорах возникают такие ситуации, в которых стороны могут помочь друг другу, не ущемляя собственных интересов. Разрешение проблем – это процесс, во время которого стороны вместе принимают участие в анализе проблем друг друга.

Мощным источником влияния на ситуацию переговоров является баланс вознаграждения и наказания оппонента. Психологическим наказанием может быть создание напряжения, неопределенности, тупиковой ситуации за столом переговоров. Получаемые же в переговорном процессе положительные эмоции, связанные с чувствами безопасности, привязанности, собственного достоинства, с ощущением успеха в самореализации в некоторых случаях могут быть более важным вознаграждением, чем материальная выгода.

Каждое требование и каждая уступка вызывают у оппонента ощущение поражения или успеха. Но то, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением. Поэтому важна не столько величина вашей уступки оппоненту, сколько то, какое субъективное ощущение успеха вызовет у оппонента ваша уступка ему.

Следует отметить, что демонстрация неагрессивного поведения и действия, несовместимые с агрессией, снижают ее. Например, добродушный юмор способен уменьшить раздражение и гнев партнера. В то же время демонстрация своей боли и страданий далеко не всегда способствует возникновению эмпатии (сопереживания). У уверенного в своей правоте партнера это может послужить подкреплением его агрессивности и даже с удовлетворением восприниматься им как заслуженное наказание неправой стороны. Если одна сторона настроена более агрессивно, стремится соперничать, а вторая – доброжелательно, то краткосрочный баланс сил складывается в пользу первой стороны. Поэтому очень важно специально поработать над отношениями, чтобы создать нормальный настрой у обоих партнеров. Гораздо успешнее можно успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии: иногда предлагать сотрудничество, иногда вести себя агрессивно. Заранее не стоит определять целиком линию своего поведения.

**Налаживание контакта.** Отношения между сторонами в ходе переговоров, с одной стороны, являются инструментальными, т. е. направленными на достижение конкретного результата, а с другой – личностными, эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата, важно и то, как к нему относились, как с ним обращались в процессе достижения данного результата. Контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером. Для установления и укрепления контакта с партнером важно:

- показать, а не только продекларировать заинтересованность в том, что он говорит, и уважение к нему самому;
- поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;
- выразить наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;
- проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;
- одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера.

**Прием информации.** Главная задача – точно воспринять и понять то, что нужно узнать от партнера, чтобы выстроить свою стратегию ведения переговоров и обеспечить правильное понимание партнером того, что мы хотим ему сказать. Необходимо учитывать, что мы всегда, даже не осознавая этого, вносим больший или меньший «вклад» в ту информацию, которую получаем от партнера.

Мы услышим от него именно ту «историю», которую так или иначе спровоцируем. Другой человек в иной ситуации может получить от этого же нашего партнера значительно отличающийся рассказ. Партнер будет

считывать нашу установку, опираясь на наши слова, манеру поведения, порядок наших вопросов и т. п. Например, если мы предпочитаем не иметь дела с проявлением чувств, то мы их «погасим», так как партнер подсознательно подстроится к нам. Если мы, напротив, предпочитаем эмоциональное изложение, то получим от партнера массу эмоций.

При переговорах следует учитывать, что информация может искажаться партнером не только специально, но и неосознанно. Для снижения степени искажения информации необходимо стараться избегать оценочных суждений типа «хорошо–плохо», «правильно–неправильно». На данном этапе важно слушать партнера, не перебивая и поддерживая его, не высказывая до поры собственного мнения и оценок.

Несомненно, иногда каждый из нас является великолепным слушателем: старается не пропустить ни единого слова, уловить поверхностный и глубинный смысл, сопереживает сказанному, не пытаюсь вмешиваться с собственными соображениями, возражениями, и т. п. Иногда же мы слушаем, время от времени отключаясь, уходя в себя, улавливая в лучшем случае основные интересующие нас моменты и не вдаваясь в тонкости, а то и вовсе теряя нить. А порой мы только имитируем слушание, что может обнаружиться, если нам задают вопрос, на который недостаточно ответить простым поддакиванием. Все эти стили слушания имеют право на существование, но важно использовать каждый из них по назначению тогда, когда именно он уместен.

Одним из мощных психологических факторов, оказывающих неосознанное влияние на выбор стиля слушания, является установка. Три наиболее типичные негативные установки слушания – «преследователь», «спасатель» и «жертва».

**Преследователи** мнят себя знатоками в том, что и как надо правильно делать, и считают своим долгом указывать другим на их промахи. Такие слушатели обращают внимание на то, что другие делают неверно, а не на то, в чем они сильны, и поэтому часто воспринимаются как придирчивые и мелочные люди. Люди с установкой преследователя слушают, обращая внимание лишь на то, по поводу чего они могут сделать замечание, много возражают, что мешает им получить полноценную информацию.

**Спасатели** чувствуют себя ответственными за все чужие заботы и проблемы, а потому считают своим долгом давать советы, чтобы помочь, «спасти» других, даже если те их об этом не просят. Если советы спасателей не используются или приводят к неудаче, они очень обижаются на других за их неблагодарность. В беседе спасатели после первых же слов начинают придумывать и давать советы, из-за чего часто не улавливают главного и упускают многие детали.

**Жертвы** ощущают себя угнетаемыми, несправедливо обиженными и занимают оборонительную позицию, хотя нередко не показывают этого открыто. Такая позиция выражается, в частности, в том, что они не слушают, а

ведут внутренний диалог с собой о своей несчастной судьбе или о чем-нибудь еще.

У одного и того же человека рассмотренные установки слушания могут чередоваться: многие спасатели время от времени переходят в категорию жертв, а преследователи становятся спасателями.

Точек, в которых информация может подвергаться искажению в ходе коммуникации, столько, что стоит удивляться скорее тому, что нам удается понимать друг друга, чем взаимному непониманию.

Искажение информации может происходить на следующих стадиях:

1. Формирование образа – то, что человек представляет, может не полностью соответствовать реальным событиям и фактам.

2. Формулировка – изложение образа словами, которые человек собирается произнести, может не отражать точно этот образ.

3. Звучание – могут быть помехи в виде несовершенной дикции, наличия внешних шумов и т. п.

4. Восприятие – сказанное партнером или какая-то его часть могут быть не слышаны либо пропущены из-за кратковременного отвлечения внимания.

5. Сохранение – что-то из воспринятого стирается уже в самые первые секунды, а через некоторое время немалая часть информации теряется и не фиксируется в долговременной памяти.

6. Интерпретация – возможно разное понимание одной и той же информации из-за воздействия установок, уровня знаний, эмоциональных и других «фильтров».

7. Реакция – например, словесная, в ответ не на тот смысл, который слушатель приписал сказанному.

Недостаточно даже с идеальной точностью запомнить и воспроизвести сказанное, так как слова часто имеют для людей совершенно разные значения. Для того чтобы обеспечить надежное восприятие истинного содержания сказанного, полезно использовать специальные технические приемы.

### ***Техника слушания***

Под *нерефлексивным слушанием* понимается способ сосредоточенного внимательного слушания, почти без собственных речевых реакций, особенно таких, которые содержат оценку сказанного или наши соображения по поводу беседы. Данный вид слушания предполагает наше невмешательство в ход мыслей собеседника и минимизацию наших ответов. Это могут быть нейтральные простейшие фразы, позволяющие выразить одобрение, интерес и понимание, например:

– Да?..

– Это интересно...

– Понимаю...

– Можно ли поподробнее?..

Невербальными (неречевыми) средствами, используемыми для нерелективного слушания, могут быть кивок или наклон головы, приближение к собеседнику и другие проявления поддержки и желания слушать дальше. Подобные нейтральные реакции являются «открывающими», снимающими напряжение, вдохновляющими говорящего, стимулирующими его к высказыванию. Это гораздо эффективнее, чем простое молчание, которое наш партнер может принять за незаинтересованность или несогласие. Если собеседник находится в возбужденном, взволнованном состоянии, то ему можно помочь высказаться такими фразами:

- Вас что-нибудь беспокоит?
- Вы чем-то встревожены?
- Что-то случилось?

В некоторых случаях более эффективно применение других методов слушания – *техники активного слушания*.

**1. Перефразирование (эхо-техника).** Эта техника состоит в том, чтобы повторить, подобно эху, высказанные партнером мысли и чувства. Обычно такое воспроизведение сказанного им предваряется словами вроде:

- Если я вас правильно понял, вы говорите, что...
- Так вы сказали, что...

Главная «техническая» цель перефразирования – уточнение информации, для чего выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения. При «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное, но в то же время наша фраза не должна быть буквальным повторением слов собеседника. Если эти правила не соблюдать, то могут возникнуть помехи в беседе, создастся ощущение, что на самом деле мы не слушаем собеседника.

Эхо-техника особенно полезна в тех случаях, когда речь партнера кажется понятной, и мы не собираемся задавать вопросы для уточнения. Часто такая «понятность» оказывается иллюзией и истинного выяснения обстоятельств дела не происходит. Перефразирование легко и непринужденно решает эту проблему.

Данная техника позволяет нам дать партнеру представление о том, как мы его поняли, и натолкнуть на разговор о том, что в его словах кажется нам наиболее важным. Перефразируя, мы помогаем собеседнику услышать его высказывание со стороны, возможно, заметить в нем ошибки, более четко осознать и сформулировать свои мысли.

Еще одна чрезвычайно важная особенность эхо-техники – то, что она обладает благоприятным эмоциональным воздействием. Собеседнику обычно приятно, когда его слова перефразируют, поскольку это свидетельствует о том, что его слушают, стремятся понять, а следовательно, относятся к нему с уважением, считают с его мнением.

Несмотря на простоту техники перефразирования, для многих она представляет трудности, так как для них сложно отказаться от оценки и интерпретации высказывания другого.

В некоторых случаях эхо-техника побуждает собеседника к более подробному и откровенному рассказу о своих делах и намерениях. Однако случается, что требуется более быстрое и направленное продвижение хода беседы, поэтому не стоит ограничиваться только перефразированием, надо использовать и другие методы получения информации.

**2. Развитие идеи** – вывод логического следствия из слов клиента или выдвижение предположения относительно причин высказывания:

– Если исходить из того, что вы сказали, то...

– Вы так полагаете, видимо, потому, что...

Эту технику часто путают с предыдущей, но она принципиально отличается от «эха» наличием элемента интерпретации.

Развитие идеи обладает рядом достоинств: дает возможность уточнить смысл сказанного, быстро продвинуться вперед в беседе, получить информацию без прямых вопросов и т. п. Во многих случаях развитие идеи совершенно необходимо. Однако нужно помнить об опасности сделать неправильный вывод из высказывания партнера, что может осложнить течение переговоров.

Поэтому, во-первых, нужно избегать поспешности в выводах, а во-вторых, на всякий случай, «подстелить соломки» под свое высказывание, что достигается мягкостью, некатегоричностью формулировки нашей реплики, ненавязчивостью манеры и тона ее подачи. Лучше избегать выражений вроде: «Да из этого же однозначно вытекает...», а пользоваться фразами типа: «Мне кажется...», «По-моему...», «Видимо...» и т. п. Это особенно важно, если наши выводы имеют негативный оттенок.

**3. Резюмирование.** Высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, должны кратко формулировать самое существенное:

– Вашими основными трудностями, как я понял, являются...

– Итак, вы бы хотели...

Резюмирование помогает при обсуждении, рассмотрении претензий, когда следует решить какие-либо проблемы. Оно особенно эффективно, если обсуждение затянулось, идет по кругу или оказалось в тупике. Резюме позволяет не тратить время на поверхностные, не относящиеся к делу разговоры. Резюмирование может быть действенным и необходимым способом закончить разговор со слишком словоохотливым партнером.

**4. Отражение чувств.** Мы сообщаем партнеру, как мы воспринимаем его эмоциональное состояние в настоящий момент, например:

– Мне кажется, вас это очень огорчает.

– Вас что-то смущает в моем предложении?

– У вас счастливый вид.

Важно не утверждать, что наш собеседник испытывает те или иные чувства, а говорить о своих впечатлениях, предположениях (аналогично предосторожностям в технике «развитие идеи»).

Чтобы правильно воспринять чувства собеседника, надо обращать внимание не только на слова, но и на его поведение, уметь поставить себя на его место, попытаться понять общий смысл беседы.

С помощью такой техники мы можем помочь собеседнику осознать и выразить его эмоции, снять излишнее напряжение, показать, что мы его понимаем и считаемся с его состоянием. Эта техника может также помочь осознать и преодолеть различия в стилях ведения беседы. Конечно, отражение чувств должно быть максимально деликатным и вежливым, иначе может возникнуть дополнительный конфликт. Причем важно избегать оценочных суждений, которые могут означать для собеседника: «Плохо, неправильно, что вы чувствуете то-то и то-то».

Партнер часто боится открыто выразить свои чувства, опасаясь критики и осуждения, и порой эти чувства не соответствуют содержанию его высказывания. Поняв их, открыто и без осуждения сказав об этом, мы способствуем возникновению у собеседника ощущения психологического комфорта, большего удовлетворения и благодарности нам. В результате повышается вероятность получения достоверной информации.

Разумеется, в ряде случаев говорить об эмоциональном состоянии партнеров по переговорам нецелесообразно, особенно если это уводит разговор с делового уровня, или просто небезопасно.

**5. Сообщение о собственном самочувствии.** Мы сообщаем партнеру, как мы чувствуем себя в данной ситуации, например:

- Мне жаль, что все так сложилось.
- Мне очень обидно это слышать.
- Я очень рад, что наши переговоры продвинулись.

Информирование партнера о своем собственном состоянии нередко полезно, особенно в эмоционально напряженных ситуациях. Оно позволяет преодолеть сухость и формальность общения, способствует восстановлению эмоционального контакта в сложных переговорах.

Даже если мы говорим о своих негативных чувствах, это может расположить к нам собеседника, так как покажет нашу честность, отсутствие лицемерия и выразит прямо то, что все равно чувствовалось и давило на нас обоих. Кроме того, с помощью названной техники мы показываем партнеру, что готовы принять и выражение чувств с его стороны.

Данная техника позволяет облегчить собственное эмоциональное состояние путем его выражения, «выговаривания» с минимальным риском настроить против себя партнера. Она помогает компенсировать негативные последствия нашей привычки постоянно контролировать свои чувства (недостаточность их осознания и трудность их выражения) и дает возможность снизить риск профессиональной деформации.

**6. Расспрашивание.** Многие из приведенных техник могут быть употреблены в виде косвенных вопросов, например: «Правильно ли я понимаю...». В отличие от них расспрашивание касается прямого запроса на информацию, не столь непосредственно привязанного к предыдущим высказываниям клиента.

В этом есть многие преимущества, но в то же время и больший риск нарушить контакт, не получить искреннего ответа. Именно благодаря техникам активного слушания, содержащим не прямой запрос на информацию, нередко можно получить более правдивые и полные сведения.

В отличие от атмосферы, создаваемой применением указанных техник, ситуация прямого расспрашивания является эмоционально напряженной. Это напряжение и настороженность особенно сильны, когда партнер не знает, зачем ему задается тот или иной вопрос. Его воображение и тревога могут разыграться и пойти в непродуктивном направлении. Если мы не ставим перед собой задачу выбить партнера из равновесия, надо, чтобы ему была понятна цель задаваемых нами вопросов и, главное, выгода для него искренних ответов для него самого.

Виды и функции вопросов могут быть различны. Вопросы обычно используются для того, чтобы:

- уточнить непонятное, прояснить противоречия;
- направить процесс передачи информации в нужное для нас русло, продвинуть беседу;
- перехватить и удержать инициативу в беседе, особенно если партнер уклоняется от главной темы;
- активизировать партнера для того, чтобы от монолога перейти к диалогу;
- поощрить партнера, в нерешительности сделавшего паузу, не оказывая на него давления;
- дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем чтобы он сам предоставил нужную информацию.

Выделяют такие виды вопросов:

– **Закрытые** – вопросы, на которые ожидается однозначный ответ типа «Да» или «Нет». Закрытые вопросы позволяют ускорить течение разговора, поставить точки над «i». Однако при их частом использовании у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают, лишают возможности свободно высказываться. В результате создается напряженная обстановка, и мы часто не получаем нужной нам информации, хотя и запрашиваем ее «в лоб».

– **Открытые** – вопросы, которые требуют развернутого ответа, какого-то объяснения. Они, как правило, начинаются со слов: «кто», «что», «как», «сколько», «почему» и т. п. Например: «Каково ваше мнение по этому поводу», «Чего бы вы хотели в результате этого?». Открытые вопросы активизируют собеседника, дают ему возможность выбора информации и ар-

гументов, способствуют созданию непринужденной атмосферы. Но при такой тактике беседы нас подстерегает опасность потерять инициативу и контроль за ходом переговоров. К примеру, партнер может увести беседу в русло неконструктивного пересказа собственных проблем и претензий.

Если собеседник выражается туманно и неточно, могут оказаться полезными разъяснительные вопросы типа «Не объясните ли вы это?», фразы типа «Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду». При использовании таких вопросов важно учитывать одну тонкость: не следует оценивать речь собеседника, обвинять его в непонятности высказываний, надо говорить только о собственном восприятии. Например, вместо выражения «Вы говорите непонятно» стоит употребить «Я вас не совсем понял». Хорошее впечатление производит связь вопросов с только что полученными ответами – это говорит о нашем внимании к партнеру, ободряет его.

Полезным может оказаться и использование пауз. Торопясь задать партнеру новый вопрос сразу после его ответа, мы можем создать впечатление, что наши вопросы формальны, что мы не слушаем собеседника, а только пережидаем, пока он доскажет свое мнение. Не стоит ожидать, что собеседник ответит на наши вопросы моментально, и дать партнеру возможность подумать.

– Риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблем. На них не ожидается прямого ответа, поскольку их цель – вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого согласия. Например: «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?».

– Переломные – вопросы, которые удерживают беседу в строго определенном направлении или поднимают комплекс новых проблем. К примеру: «Как вы представляете себе эту проблему?».

Существуют более или менее эффективные подходы к задаванию вопросов. Если мы не хотим утратить контакт с собеседником, лучше избегать перечисленных ниже приемов выспрашивания:

– «забегание вперед» (недослушивание, обдумывание следующего вопроса во время ответа собеседника);

– перебивание, нетерпеливое предложение нового вопроса (даже если нам кажется, что мы уже все поняли);

– лень (отсутствие сосредоточенности, нежелание думать над сказанным);

– излишняя эмоциональность.

Вопросы не должны задаваться с целью продемонстрировать наш ум. Иногда надо задавать вопросы, даже если они кажутся слишком личными или смешными. Они могут оказаться более информативными, чем какой-либо умный вопрос. Негативная реакция на такие вопросы тоже может дать важную информацию об оппоненте.

Не стоит пытаться показать своими вопросами несообразительность оппонента. Это вызывает у него защитную реакцию. А люди, вынужденные защищаться, скрывают информацию и имеют тенденцию искажать и то, что они слышат, и то, что они говорят.

Для получения полезной и достоверной информации можно использовать такие виды тактики:

– Демонстрация уважения к партнеру. Полезно дать партнеру почувствовать, что вопросы используются, чтобы помочь ему, а не для того, чтобы унижить его, загнать в ловушку или что-то выведать.

– Задавание ключевых вопросов. Что, зачем, когда, где, кто, как – это ключевые слова, которые открывают факты и информацию.

– Задавание вопросов для того, чтобы пойти глубже. Запрашиваются доказательства, примеры или объяснения, чтобы обнаружить причины за словами.

– Задавание «предполагающих» вопросов. Вносится новая идея, чтобы преодолеть тупик или взглянуть на ситуацию сверху, с помощью слов: «Предположим, мы...».

– Организация диалога. Мы берем обязательство думать не только самому, но, возвращая вопросы или адресуя их другому квалифицированному специалисту, тем самым побуждаем думать и своего партнера.

– Использование вопросов, которые содержат элементы договоренности. Предлагается несколько вариантов решения в виде вопросов.

Работа с вопросами включает и тактику формулирования ответов на вопросы, заданные нам. Прежде всего, не надо заботиться о том, чтобы ответ был «правильным». На некоторые вопросы вовсе не стоит отвечать или ответить невозможно. «Правильным» можно считать ответ, который соответствует нашему стратегическому плану, а не пытается сделать приятное оппоненту. Техника расспрашивания является промежуточной между слушанием и говорением.

В практике управления конфликтными ситуациями важно не идти только на поводу у своих естественных, природных эмоциональных реакций, а выработать опыт выбора наиболее правильной, в зависимости от сложившихся обстоятельств, тактики поведения. Пожалуй, стратегия сотрудничества – самая эффективная в большинстве случаев. Но нельзя сказать, что она приемлема во всех управленческих ситуациях. Когда речь идет о принципиальном отстаивании целей, ценностей, позиций, от которых зависит жизнеспособность учреждения, единственный способ разрешения конфликта – противоборство. При сохранении сил и эмоционального потенциала в незначительных конфликтах возможна тактика уступки, компромисса и избегания.

Анализ причин и видов конфликта позволяет рационально и взвешенно отнестись к ситуации и выбрать наиболее эффективную стратегию поведения. Управленческая процедура разрешения конфликта требует терпе-

ния, эмоциональной гибкости, понимания состояния оппонента, усилий воли для саморегуляции собственного психического состояния на всех этапах процедуры разрешения конфликта.

### **Резюме**

*Таким образом, для разрешения конфликта целесообразно использовать следующие тактические приемы:*

*Во-первых, признайте наличие конфликта. Часто это бывает очень сложно сделать. Но, заявив о конфликте во всеуслышание, вы очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь к переговорам. Помните, что конфликты неизбежны. Главное – как с ними справляться.*

*Во-вторых, договоритесь о процедуре разрешения конфликта. Если конфликт признан и очевиден, то он не разрешится посредством эмоций. Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это первый шаг на пути к его разрешению. Необходимо заранее обговорить: кто будет принимать участие в обсуждении, где и когда пройдут встречи.*

*В-третьих, определите особенности конфликтной ситуации. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят противоречия, какие чувства это вызывает. Особенно важно, чтобы каждая сторона объективно оценила свой «вклад» в ситуацию. Насколько возможно, постарайтесь исключить скрытые интересы, личные амбиции или обиды, которые могут исказить суть конфликта и усложнить его разрешение.*

*В-четвертых, исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе целесообразно использовать методы группового анализа, поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения, среди которых неизбежно найдется тот, который устроит конфликтующие стороны. Напомните конфликтующим сторонам, что нет безвыходных ситуаций, есть трудные решения.*

*В-пятых, добейтесь соглашения. Оценивая выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, то есть прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.*

*В-шестых, воплощайте план в жизнь. Важно как можно быстрее приступить к разрешению конфликтной ситуации после принятия соглашения. Если это необходимо, составьте документ, фиксирующий результаты переговоров: четко распределите, что должно быть сделано, где и кем.*

*В-седьмых, оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут оставаться неудовлетворенные, обиженные участники конфликта. Это может проявиться в беседах в виде намеков и невербальных реакций (мимике, жестах). Дайте каждому участнику конфликта возможность высказаться открыто, а именно задайте следующие вопро-*

*сы: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Нет ли у вас впечатления, что готовое решение навязано? В результате принятия решения были ли обеспечены обоюдные выгоды? В процессе принятия решения, что вызвало у вас отрицательные эмоции? Что, по-вашему, следует включить в принятое решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?»*

*Таким образом, процесс управления конфликтами зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Тем не менее, практическая психология выработала немало способов конструктивного поведения в различных конфликтных ситуациях.*

## СПЕЦИФИКА КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ ОВД

Профессиональная деятельность сотрудника органов внутренних дел обязательно предполагает непосредственную его включенность в систему социально-психологических связей в процессе совместной служебной деятельности. Деятельность сотрудника осуществляется в профессиональной группе с присущими ей социально-психологическими явлениями: профессиональное общение, межличностное восприятие, морально-психологический климат, доминирующие групповые мнения, настроения, традиции воздействуют на личность. Умение профессионального сотрудника ОВД налаживать взаимоотношения и сотрудничество с коллегами, завоевывать авторитет, способствовать благоприятной психологической атмосфере в группе, проявление активности в этом направлении – все это является условием для профессиональной идентификации.

В процессе совместной профессиональной деятельности члены коллектива сталкиваются с таким явлением, как межличностное восприятие – восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поведения. В ней обязательно присутствует эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и формирование отношения к нему. Выделяют четыре основные функции социальной перцепции: познание себя; познание партнера по общению; организация совместной деятельности на основе взаимопонимания; установление эмоциональных отношений.

Межличностные отношения формируются на восприятии и понимании людьми друг друга. В коллективе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальными особенностями: возрастными, внешними, гендерными, профессиональными различиями, различиями в темпераменте, характере, уровне интеллекта, образованности, социальными установками (усвоенные нормы поведения, интересы, стиль общения, привычки, ценности, убеждения, свои модели объяснения поведения других людей). Внутренние психологические и социальные установки субъекта восприятия как бы запускают определенную схему социальной перцепции. Одной из базовых составляющих этой схемы выступает толерантность, характеризующая совокупность ценностных установок личности, являющаяся показателем социальной рефлексии, уровня коммуникативности, способности разрешать деструктивные конфликтные ситуации, а также способности к сопротивлению негативным воздействиям окружающей среды, успешной адаптации к социальному окружению, подвергающееся развитию в процессе социализации, воспитания и самовоспитания. Толерантность в межличностном общении понимается как неотъемлемая характеристика профессионализма сотрудника органов внутренних дел и зрелости личности.

Механизм возникновения и проявления коммуникативной толерантности связан с явлением эмоционального отражения личных различий. В

механике коммуникативной толерантности решающую роль играет совместимость или несовместимость одноименных качеств коллег по работе. Например, интеллекта с интеллектом, характера с характером, привычек с привычками, темперамента с темпераментом. Происходит сопоставление и оценка качества, состояния друг друга на уровне отдельных подструктур личности. Коммуникативная толерантность проявляется в тех случаях, когда человек либо не видит особых различий между подструктурами своей личности и личности коллег по работе, либо не испытывает негативных переживаний по поводу различий. Таким образом, чем меньше неприятных и неприемлемых для себя различий находит один человек в другом, тем выше у него уровень коммуникативной толерантности, тем реже он осуждает индивидуальность другого или раздражается по поводу его отличительных особенностей.

Основные подструктуры личности, обуславливающие коммуникативную толерантность, следующие: интеллектуальная, ценностно-ориентационная, этическая, эстетическая, эмоциональная, сенсорная, энергодинамическая, характерологическая, алгоритмическая, функциональная. Характеризуя любого человека, можно определить уровень коммуникативной толерантности как ситуативной, типологической, профессиональной и общей коммуникативной<sup>1</sup>.

Для органов внутренних дел понятие «толерантность» достаточно новое. Относительно взаимоотношений в коллективах ОВД в Положении о службе в органах внутренних дел толерантность декларируется лишь в отношениях между начальником и подчиненными: «...начальник ОВД обязан уважать честь и достоинство подчиненных, не допускать протекционизма, не преследовать сотрудников ОВД по мотивам личного характера или за критику недостатков в деятельности ОВД, обеспечивать гласность и объективность в оценке служебной деятельности подчиненных»<sup>2</sup>.

Одним из проявлений межличностных отношений в коллективе и соответственно условием, определяющим успешность выполнения служебных задач, является социально-психологический климат, характеризующий эмоциональную сторону социального взаимодействия в процессе групповой деятельности.

Социально-психологический климат коллектива ОВД – свойство коллектива, определяемое межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли; относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Он определяется как совокупность

---

<sup>1</sup> Виноградова Е. Г. Субъектные предпосылки толерантности личности : дис. ... канд. псих. наук. Сочи, 2002. С. 29–31.

<sup>2</sup> Постановление ВС РФ от 23 декабря 1992 г. № 4202-1 «Об утверждении Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации и текста Присяги сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации». Ст. 35.

качеств и состояний, выражающих самочувствие каждого сотрудника, степень удовлетворения индивидуальных потребностей и преобладание групповых настроений; представляет собой совокупность взаимообусловленных социально-психологических особенностей группы, в которых обнаруживается характерное для нее отношение к служебным обязанностям, друг к другу, доминирующее настроение, интеллектуальная и моральная атмосфера. В него входят не только взаимоотношения между членами коллектива, но и субъективные представления каждого об отношении к нему остальных сотрудников.

Многообразие подходов к пониманию климата отражает сложность его структуры. В социально-психологическом климате коллектива сотрудников ОВД можно выделить два специфичных уровня: 1) статический, который относительно постоянен и включает устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к служебной деятельности и к коллегам; 2) динамический, который колеблется из-за перепадов в каждодневном настроении сотрудников в процессе выполнения служебных обязанностей, то есть морально-психологическая атмосфера.

Второй уровень часто обозначают как психологическая атмосфера в коллективе. Она предопределяется не сходством эмоциональных состояний ее членов или их суммой, а зависит от общего доминирующего настроения

совместно работающих людей. Психологическая атмосфера в коллективе характеризуется высокой степенью изменчивости, отражая особенности взаимодействия и общения людей. А социально-психологический климат характеризует уже не те или иные ситуативные изменения у членов коллектива, а лишь устойчивые черты коллективного субъекта жизнедеятельности, проявляющиеся как в отношении людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу <sup>1</sup>.

В ОВД социально-психологический климат как комплексное психологическое явление характеризуется особенностями социального восприятия личным составом различных сторон жизни и деятельности коллектива, степенью удовлетворенности ими сотрудников, а также побуждением членов коллектива к успешному решению поставленных задач. Однако социально-психологический климат не просто сумма психологических состояний

составляющих его индивидов, но и фактор, через который преломляется, опосредуется вся деятельность служебного коллектива.

Социально-психологический климат в коллективе характеризуется объективными и субъективными показателями. К объективным показателям относятся текучесть кадров, неудовлетворительные условия несения

---

<sup>1</sup> См: *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология : учеб. пособие. СПб., 2000. С. 89.

службы, эффективность выполнения поставленных задач. Субъективными психологическими показателями являются качественный состав сотрудников, профессиональная компетентность, отношения между сотрудниками, особенности восприятия ими взаимных оценок, их эмоциональное состояние, уровень коллективного настроения и его динамика. Крайне важным критерием является наличие или отсутствие конфликтов на межличностном уровне, распространение слухов друг о друге, опозданий, психологической несовместимости членов коллектива, стремления к переходу в другие службы, психологической напряженности, скрытой критики условий службы, низкой активности в работе<sup>1</sup>.

К формам проявления социально-психологического климата относят: удовлетворенность членов коллектива деятельностью и взаимоотношениями, своим положением в нем, сработанность, уровень конфликтности в коллективе, сплоченность, совместимость, формы общения, самооценка, самочувствие и настроение.

Социально-психологический климат проникнут сложной гаммой эмоций, чувств, страстей и аффектов, которые овладевают всем коллективом в самых различных ситуациях и существенно влияют на его жизнь и деятельность. Этот ситуативный показатель принято называть коллективным настроением. Коллективное настроение обладает заразительностью, большой импульсивной силой и динамичностью. Оно мобилизует или сдерживает коллективное сознание, определяет характер общего мнения и межличностных отношений, влияет на стиль руководства коллективом.

Формирование благоприятного психологического климата в служебных коллективах в системе МВД официально возложено на психологические службы. В сферу обязанностей психологов ОВД входит: «...изучение психологического климата в ОВД, образовательных учреждениях МВД России, разработка рекомендаций по его улучшению, совершенствованию стиля и методов управления. Организация и проведение социально-психологических тренингов с руководителями по психологическим методам сплочения служебных (учебных) коллективов, мобилизации на выполнение профессиональных (учебных) задач»<sup>2</sup>.

В 2007 г. было проведено исследование среди руководителей среднего и высшего начальствующего состава горрайорганов внутренних дел (слушатели 1-го и 4-го факультетов Академии управления МВД России, 69 человек). Задействованные четыре учебные группы – две группы 1-го фа-

---

<sup>1</sup> См.: *Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Бореко А. В.* Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел : учеб.-метод. пособие. М., 2005. С. 8–9.

<sup>2</sup> Приказ МВД России от 26 сентября 2006 г. № 770 «Положение об основах организации психологического обеспечения работы с личным составом ОВД». Ст.ст. 11, 24, 24.1, 24.3.

культета и две группы 4-го факультета – рассматривались как мини-модели профессионального коллектива<sup>1</sup>.

Цель исследования заключалась в установлении зависимости между коммуникативной толерантностью во взаимоотношениях сотрудников и состоянием социально-психологического климата в коллективе.

В качестве методов исследования выступили: диагностические тестовые методики, математико-статистические методы обработки материалов исследования, метод сравнительного анализа.

Исследование осуществлялось в три этапа:

- 1) диагностика коммуникативной толерантности тестом В. В. Бойко;
- 2) определение состояния социально-психологического климата, таких его характеристик, как индекс групповой сплоченности, методикой Сишор, выявление в коллективе тенденций к напряженности, отчужденности, агрессивности, конфликтности с помощью методики С. В. Духновского «Субъективная оценка межличностных отношений»;

- 3) обобщение и сравнительный анализ полученных результатов в группах, выявление влияния коммуникативной толерантности во взаимоотношениях сотрудников на состояние социально-психологического климата в коллективе.

В ходе проведенного исследования выявлено влияние коммуникативной толерантности во взаимоотношениях сотрудников на состояние социально-психологического климата в коллективе. Данное исследование показало: чем выше общий уровень коммуникативной толерантности во взаимоотношениях сотрудников, тем выше индекс групповой сплоченности, тем ниже уровень дисгармоничности в межличностных отношениях (напряженность, отчужденность, конфликтность, агрессивность).

Не всегда служебный конфликт бывает явным, а точнее, не всегда его можно вовремя выявить. Так, если некто из сотрудников начинает распускать слухи и сплетни за вашей спиной или обращать внимание начальства на просчеты в вашей работе, часто вы узнаете об этом в последнюю очередь... В сложившейся ситуации главное – своевременно распознать назревающий конфликт.

Для того чтобы понять истинный характер отношения к вам человека, достаточно внимательно понаблюдать за его невербальными реакциями (жестами и мимикой) во время общения. И хотя фразы сами по себе могут быть довольно вежливыми, скрытый недоброжелатель постарается избежать прямого контакта глаз, может начать говорить о вас в третьем лице в вашем же присутствии, при непосредственном общении начнет снимать несуществующие волоски со своей одежды, проявлять другие невербальные признаки неуважения и раздражения по отношению к вам.

---

<sup>1</sup> См. подробнее: *Зебрева Е. Н.* Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива // *Юридическая психология.* 2007. № 3.

Стоит разделять критическую информацию в собственный адрес на две части: собственно информацию (чем именно недоволен сотрудник) и его враждебные эмоции. Враждебные эмоции лучше проигнорировать, а вот информационную составляющую желательно проанализировать и исправить все то, что заслуживает объективной критики.

Если начальник строго отчитывает вас, не торопитесь реагировать эмоционально. Выражение «ушел, хлопнув дверью» означает «уволился». Если писать заявление об уходе не входит в ваши планы, значит, вам нужно выйти из ситуации победителем. Ни в коем случае не устраивайте сцен, не плачьте, не доказывайте свою правоту. Лучше выслушайте претензии шефа (при этом можете считать про себя до десяти и обратно) и, когда он закончит, молча выйдите из кабинета. А через час, успокоившись и приготовив несколько аргументированных фраз, зайдите снова. Если вы уверены в своей правоте, скажите: «Простите, пожалуйста, но мне бы хотелось в свое оправдание объяснить...». Если же допустили ошибку в работе, признайте ее. Но не вздумайте посвящать в конфликт коллег.

Независимо от того, каким горьким, сложным или глупым кажется конфликт, важно помнить: в глубине души обе стороны готовы пойти на примирение. Конфликты иссушают людей эмоционально, и большинство хотело бы оставить их позади как можно быстрее. Проявите им немедленные конкретные выгоды ситуации, в которой их энергия тратится на карьеру, а не на склоки.

Как ранее отмечалось, формирование благоприятного социально-психологического климата в подразделениях ОВД является прерогативой психологических служб, однако, нельзя забывать, что немаловажную роль играет руководитель подразделения. «Цель труда, которого – организация совместных усилий коллектива, направленная на достижение высоких конечных результатов оперативно-служебной деятельности, что возможно лишь при эффективном управлении, во многом зависящем от складывающихся в коллективах социально-психологических явлений. К ним относят: психологический климат; характер и эмоциональную окраску взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченность; степень согласованности формальных и неформальных структур; наличие межличностных конфликтов, а также способы их разрешения и предупреждения; степень соответствия стиля управления уровню развития коллектива»<sup>1</sup>.

Современные качественные изменения в структуре федеральных органов исполнительной власти России определили объективную потребность в совершенствовании стилей, форм и методов руководства служебными коллективами органов внутренних дел, необходимость смещения приоритетов от деятельности «на результат любой ценой» к работе с

---

<sup>1</sup> См. Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Бореко А. В. Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел ...

людьми и достижению результатов через развитие коллектива, к решению задач, связанных со стимулированием инициативы и творческой активности подчиненных сотрудников, созданием условий для их самореализации, повышения профессионального мастерства и обеспечения профессионального роста, формированием благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Характеристиками социально-психологического климата коллектива служат следующие показатели: удовлетворенность работников взаимоотношениями, трудом, руководством, организацией; настроение; взаимопонимание и авторитетность руководителей и подчиненных; степень участия сотрудников в управлении коллективом; сплоченность; сознательная дисциплина; продуктивность. Состояние и уровень психологического климата в значительной мере определяются тем, насколько доминируют в коллективе такие общественные тенденции, как взаимопомощь, солидарность, оптимизм<sup>1</sup>.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе, ответственность за создание и поддержание которого лежит на руководителе, является важнейшим условием, определяющим успешность выполнения возложенных на орган внутренних дел задач. В этой связи одной из основных функций руководителя в современных условиях выступает организация коммуникации подчиненных. Отношения людей затрагивают самые разнообразные стороны их деятельности, но для руководителя они особенно важны в процессе управления коллективом, т.к. именно от руководителя зависит существование, развитие и поддержание коллективной деятельности. Следовательно, общая задача руководителя ОВД заключается в правильном регулировании взаимоотношений между сотрудниками, в воспитании у каждого из них сознательного отношения к людям и своим обязанностям, в создании таких условий деятельности, при которых каждый член коллектива имеет возможность наращивать свой личностно-профессиональный потенциал.

Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива обуславливается социально-психологической компонентой управленческой компетентности руководителя, предусматривающей адекватность в сфере межличностного восприятия и взаимодействия, умение использовать разнообразные формы отношений в зависимости от конкретной обстановки, предупреждать конфликтные ситуации в коллективе, наличие высоких коммуникативных способностей. При этом основной характеристикой социально-психологической компетентности руководителя является индивидуальный стиль управления.

---

<sup>1</sup> Устюжанин А. П., Утюмов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом : учебное пособие. М., 1993.

В литературе существует множество определений стиля управления, и обычно под ним понимается индивидуальное сочетание профессиональных, волевых, организационных и нравственных качеств руководителя. В большинстве случаев в понятие «стиль управления» включают: комплекс систематически используемых методов принятия решений; совокупность типичных и относительно устойчивых методов и приемов воздействия руководителей на подчиненных; личностные качества руководителя, обуславливающие выбор тех или иных приемов и методов деятельности; совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным.

В стиле управления каждого руководителя проявляется совокупность приемов управления, сформированных личным опытом, профессиональными навыками и психологическими особенностями личности руководителя, а его профессиональная деятельность неразрывно связана с социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе.

В. Г. Атаманчук отмечает, что «через стиль своего воздействия руководитель оказывает влияние на складывающиеся в коллективе отношения, процессы и взаимосвязи, реализует свои целеполагающие, организующие и регулирующие функции. Через стиль управление проявляет себя не только как наука, но и как искусство, не только педантичный силлогизм, но и горячая интуиция, не только опыт, но и эвристическое чутье. Стиль дает возможность каждому участнику управления, опираясь на установленные структуры, нормы, формы, методы и другие элементы управления, в полной мере раскрыть свою творческую, созидательную сущность»<sup>1</sup>.

Развитие демократии, формирование правового государства в России выдвигают новые требования к стилю работы руководителя органов внутренних дел на современном этапе. Общими среди них являются: творческий подход, минимизация субъективизма, научность, гибкость, установка на оправданный риск, «иммунитет» к проявлениям формализма и бюрократизма, деловитость, чуткое отношение к людям, непримиримость к недостаткам, использование современных информационных технологий.

Вопрос о характере и особенностях деятельности руководителя освещается в большинстве и отечественных, и зарубежных работ по теории управления, в которых дается несколько вариантов классификации стилей управления, но на протяжении многих лет в качестве основной рассматривается классификация, согласно которой есть две крайности: авторитарный и либеральный стили управления, но нужно стремиться к демократическому стилю, так называемой золотой середине.

**Авторитарный** стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках, ориентацией на соб-

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: учебник для высшей школы : курс лекций. М., 2005.

ственные мнения и оценки, единоличным принятием решений, склонностью к жесткой формальной дисциплине, большой дистанцией с подчиненными, нежеланием признавать свои ошибки, пренебрежением к инициативе и творческой активности подчиненных, жестким контролем над их действиями. Руководители такого стиля обычно не информируют коллектив о действительном состоянии дел на руководимом объекте, не раскрывают перед ними перспектив развития объекта, а указывают только ближайшие задачи. При таком стиле управления снижаются активность, инициатива сотрудников, их ответственность, в коллективе складывается неблагоприятный социально-психологический климат.

**Демократический** стиль управления характеризуется децентрализацией власти, делегированием полномочий, привлечением коллективного разума к выработке и принятию управленческих решений, участием сотрудников в управлении коллективом. Руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе, требовательность и контроль у него сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей, он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, помогает их профессиональному росту. В таких коллективах создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями по различным вопросам, наблюдается общность взглядов, как правило, отсутствуют конфликтные ситуации, высок престиж руководителя.

**Либеральный** стиль управления характеризуется минимальным вмешательством руководителя в дела коллектива, снисходительностью к подчиненным и панибратским отношением с ними, отсутствием требовательности, строгой дисциплины и контроля, склонностью перекладывать ответственность в принятии решений на других.

Однако, по мнению Л. М. Колодкина, такая классификация не дает возможности использовать более широкий диапазон видов стилей, а главное, не содержит рекомендаций, создает иллюзию об «изначально заданном стиле» в зависимости от личности руководителя. На самом деле, по его мнению, можно назвать не менее десяти видов стилей работы: 1) авторитарный (закон – мое желание); 2) коллегиальный (моя точка зрения – одна из возможных); 3) дипломатический (просунуть хвост там, где голова не пролезет); 4) либеральный (само собой все утрясется); 5) авральный (давай, давай – потом разберемся); 6) деловой (все по плану вплоть до мелочей); 7) конструктивный (все преобразовать – превратить вредное в полезное); 8) документальный (главное – хорошо составленная бумага); 9) компромиссный (главное – исключить конфликт, а для этого все средства хо-

роши); 10) демонстрационный (главное – суметь продемонстрировать успехи)<sup>1</sup>.

Вместе с тем в чистом виде названные стили управления встречаются крайне редко, и тем более ни один из них в отрыве от конкретной ситуации не является оптимальным. Но оптимальный стиль всегда предполагает наличие у руководителя гибкости мышления, умения ориентироваться в ситуации, психологической проницательности и внимательности к людям, а значит опытный руководитель использует элементы стилей, исходя из требований объективных законов развития коллектива и специфики решаемых задач.

Изложенное позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Стиль управления рассматривается как комплекс систематически используемых руководителем приемов, способов, форм и методов воздействия на подчиненных и понимается как результат интеграции индивидуальности субъекта управленческой деятельности с условиями внешней среды функционирования. В стиле управления нет мелочей, все имеет значение и влияет на его уровень.

2. Стиль управления обуславливается как объективными, так и субъективными факторами, формируется из личного контакта руководителя с подчиненными и выражает отношение между ними. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность применения различных видов стиля управления в зависимости от специфики конкретной управленческой ситуации.

3. Стиль управления выступает системообразующим фактором социально-психологического климата служебного коллектива и оказывает влияние на все составляющие этого климата, а подкрепленный системой контроля и стимулирования, позволяет стабилизировать управленческие процессы и посредством их наладить рациональное и эффективное выполнение возложенных на горрайорган внутренних дел задач. Кроме того, стиль управления формирует нормы поведения и ценности, связанные с отношением к осуществлению правоохранительной деятельности.

Одной из важных проблем, требующих осмысления является организация и проведение профилактической и реабилитационной работы с сотрудниками ОВД, имеющими признаки психической дезадаптации, осуществлению коррекции нервно-психической напряженности, переутомления и других неблагоприятных психических состояний; осуществлению индивидуального психологического консультирования руководителей подразделений, сотрудников и членов их семей; психологической помощи молодым сотрудникам в процессе их адаптации к оперативно-служебной деятельности, психологической помощи сотрудникам при их подготовке к

---

<sup>1</sup> Колодкин Л. М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел. М., 1992.

выходу на пенсию, в разрешении личных и семейных психологических проблем.

Возможность оказания психологической помощи руководителям ОВД обусловлена также уровнем развития психологической службы в системе МВД России и квалификацией психологов. В этой связи необходимо отметить развитие психологической службы в системе органов внутренних дел. Осуществление психологической помощи сотрудниками психологической службы МВД России обусловлено ее структурой, включающей в себя: подразделения психологического обеспечения ОВД, образовательные учреждения, центры психодиагностики, части и подразделения внутренних войск МВД России.

Цель оказания психологической помощи руководителям ОВД в профессионально-личностном росте зависит от типа конфликтной ситуации: индивидуальной, групповой, организационной востребованности психологической помощи (кризисы профессионального становления (адаптации, профессионального роста, профессиональной карьеры, угасания профессиональной деятельности); нервно-психическая напряженность, связанная с подготовительным и посткомандировочным периодами службы в «горячих точках» и участием в оперативных мероприятиях, сопряженных с риском для жизни, в иных экстремальных ситуациях с повышенной физической и психоэмоциональной нагрузкой; дезадаптация, обусловленная неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе и/или проблемами внутрисемейного характера).

Реализацию психологической помощи руководителям ОВД целесообразно осуществлять на основе ряда принципов, обеспечивающих адекватность и результативность ее применения.

1. Произвольность в принятии сотрудниками мер психологической помощи. В соответствии с Конституцией России любая помощь является правом и свободой человека.

2. Моральная насыщенность психологической помощи. Если помощь не реализует нравственных отношений заботы, соучастия и т. п., то она становится формальной и ее результативность весьма снижается.

3. Соответствие психологической помощи характеру и масштабам субъективных трудностей. Помощь оказывается лишь при таких психологических трудностях, которые сотрудники самостоятельно не могут решить.

4. Своевременность психологической помощи. Запаздывание нередко ведет к ошибочному разрешению психологических проблем и уменьшению результативности оказываемой помощи.

5. Ориентированность помощи на деятельное преодоление психологических трудностей. Уменьшение отрицательных переживаний по поводу трудностей и выработка к ним разумного отношения являются, как прави-

ло, вспомогательными задачами по сравнению с совершенствованием активных действий, направленных на их преодоление<sup>1</sup>.

В качестве основных задач оказания психологической помощи руководителям ОВД при затруднениях в профессионально-личностном росте можно выделить: психодиагностические (плановой и углубленной диагностики), психоконсультационные, психокоррекционные.

Плановые психологические обследования необходимо проводить для предупреждения формирования неэффективных форм адаптации в период кризисов профессионального становления, которые могут повлечь за собой затруднения в профессионально-личностном росте. Осуществление углубленных психологических обследований целесообразно при наличии неблагоприятных признаков с целью выявления причины их возникновения и степени тяжести.

Реализация психологических обследований сопряжена с применением целого ряда методов: праксиметрических, связанных с анализом процессов и продуктов деятельности, хронометрией, экспертной оценкой труда и т. д.; биографических, основанных на анализе фактов, дат, событий жизненного пути человека, документации, свидетельств и т. д.; социально-психологических, включающих использование социометрии, интервью (стандартизированного и нестандартизированного), опросников, анкет; психодиагностических (психометрических и проективных), реализуемых на основе дистантного портретирования, и различных тестов.

Психокоррекционную помощь руководителям представляется целесообразным рассматривать как целенаправленное психологическое воздействие на личность с целью обеспечения ее полноценного развития и функционирования. Таким образом, решение психокоррекционных задач в рамках оказания психологической помощи руководителям ОВД в значительной степени направлено на личностное развитие данной категории управленцев.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время существуют следующие теоретические подходы к психокоррекционной работе: психоаналитический (основанный на глубинной психологии), поведенческий (включает тренинги умений и программы модификации поведения); нейролингвистическое программирование, гештальт-терапия, экзистенциально-гуманистический подход и клиент-центрированная терапия. Психокоррекционная помощь руководителям подразделений может быть реализована индивидуально и в группе. Однако индивидуальные формы психологической коррекции в методологическом, психотехнологическом аспектах во многом схожи с процедурами индивидуального психологического консультирования.

---

<sup>1</sup> Шайкова М. В. Психологическое консультирование руководителей правоохранительных органов при затруднениях в профессиональном росте личности // Юридическая психология. 2009. № 4.

Групповую психокоррекционную работу с руководителями служебных коллективов при затруднениях в профессионально-личностном росте можно осуществлять в виде группового тренинга. В настоящее время разработаны методики проведения различных психокоррекционных групп, отличающихся направленностью цели (изменение состояний, развитие социально важных качеств, самоактуализация), характером решаемых задач (личностный рост, развитие, коммуникативная компетентность, развитие организаторских способностей и т. д.), теоретико-методологической концепцией («гештальт-группы», «группы телесной терапии», «группы встреч», «группы транзактного анализа», «психоаналитические группы», «НЛП-группы», «психодраматические группы», группы терапии искусством и т. д.). Однако основной целью реализации тренинговых психокоррекционных групп с руководителями ОВД является оказание психологической помощи здоровым людям. В связи с этим методика проведения психокоррекционной работы с руководителями ОВД должна основываться на убеждении, что человек сам в состоянии осознать свои проблемы и обсуждать их вместе с группой. Реализация психокоррекционной работы с руководителями должна осуществляться с опорой на следующие правила: персональной ответственности (результаты личностного роста зависят, прежде всего, от личностной активности); самораскрытия (раскрытие своего «Я» другим людям – признак здоровой личности, защищающий от построения ложного внешнего «Я»); правило «здесь и сейчас» (анализируются актуальные в настоящий момент субъективно значимые проблемы); правило «обратной связи» (участники группы вербально выражают свои субъективные эмоциональные переживания по поводу высказываний, поведения других членов группы); правило гуманности (уважение друг к другу, безусловное принятие людей такими, какие они есть, решение о необходимости участия в психокоррекционной работе каждый принимает самостоятельно)<sup>1</sup>.

Борьба с преступностью сопровождается возникновением ряда психотравмирующих факторов различной природы, образующих в своей совокупности **психотравмирующую** составляющую профессиональной деятельности сотрудников ОВД. Часть из них присуща не только сотрудникам полиции, но также многим так называемым «критическим» профессиям (пилот, спасатель, оператор опасного производства и т. д.): *дефицит времени и информации; неопределенность и вероятностный характер развития ситуации; необходимость единоличного принятия значимых решений и повышенной ответственности за них.*

---

<sup>1</sup> См. Петухов Е. В. Психологическая помощь сотрудникам руководителя ОВД // Академия управления: история, современность, перспективы. М., 2000.

Помимо этих, существуют также и специфические психотравмирующие факторы, присущие только деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Прежде всего, борьба с преступностью подразумевает **активное противодействие преступной среды**, при этом, как правило, сотрудник полиции оказывается первым представителем правоохранительных органов, который сталкивается с преступником, когда тот свободен, полон преступных планов, зачастую вооружен, имеет осознанную психологическую установку на совершение преступления и готов оказать отчаянное сопротивление при задержании.

Поэтому сотрудник полиции контактирует с преступным миром в принципиально иных условиях, чем прокурор и судья, которые чаще всего встречаются с преступником после его задержания, в условиях, гарантирующих их личную неприкосновенность.

Кроме того, несомненным психотравмирующим фактором является **отрицательное отношение значительной части общества** к правоохранительным органам вообще, и в особенности, к работе их оперативных подразделений. Недаром бывалые преступники никогда не скажут: «Судья меня посадил», а говорят: «Опер меня закрыл».

Отдельным психотравмирующим фактором оперативной работы является ее **негласный характер**.

Ст. 3 Федерального закона от 12 августа 1995 г. № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности»<sup>1</sup> провозглашает принцип конспирации, сочетания гласных и негласных методов и средств как законное основание оперативно-розыскной деятельности.

Однако негласный характер ОРД является не только эффективным средством борьбы с преступностью, но и серьезным травмирующим психологическим фактором, накладывающим отпечаток на все служебные действия и личную жизнь оперативных сотрудников.

Необходимость скрывать основные моменты своей профессии, невозможность обсудить с близкими ему людьми проблемы, возникающие на работе, зачастую приводит к **намеренному ограничению круга общения** только коллективом оперативников, но и в кругу коллег оперативный сотрудник не может быть полностью откровенным. В таких условиях человек становится чрезмерно подозрительным, мнительным, конфликтным. Нарастание психоэмоционального напряжения зачастую приводит к неоправданным вспышкам агрессии, неадекватным реакциям, злоупотреблению алкоголем.

Ощущение причастности к тайному, негласному сообществу, способному «вершить судьбы людей», зачастую приводит к формированию у сотрудников полиции, а особенно у оперативников, высокомерного отноше-

---

<sup>1</sup> См.: Справочно-правовая система Гарант (2004-12-14).

ния к другим людям, пренебрежительного отношения к их правам, свободам, чести, достоинству. Вспомним фрагмент культового фильма «Место встречи изменить нельзя», снятого по произведению братьев Вайнер (один из которых работал в МУРе, а другой – в прокуратуре), в котором Шарапов сообщает задержанному ранее по подозрению в убийстве Ивану Сергеевичу Груздеву о том, что в результате оперативной работы установлена его невиновность. Как только прошел шок от радостного события, Груздев заявляет Шарапову: «Плохой человек твой Жеглов! Для него люди – мусор».

Также серьезным психотравмирующим фактором оперативно-розыскной деятельности является такой неотъемлемый элемент оперативной работы, как **дезинформация**. Вот что пишет по этому поводу Р.С. Белкин: «Наконец, пора открыто признать, что и государство признает допустимость обмана в правоохранительной сфере: оно узаконило оперативно-розыскную деятельность, во многом основывающуюся на дезинформации, обмане как средстве выявления и раскрытия преступлений»<sup>1</sup>.

Действительно, в процессе общения с представителями преступного мира, оперативный сотрудник зачастую не может высказать свое истинное отношение к ним, дать объективную оценку их действиям; общаясь с задержанным, совершившим отвратительное преступление, оперативник должен быть не только корректным, выдержанным, но и выказывать преступнику сочувствие, стараясь наладить с ним искренние, доверительные отношения с целью выяснения истинной картины преступления. Кроме того, в определенных условиях оперативник в силу служебной необходимости вынужден скрывать свое должностное положение, дезинформировать окружающих, выражать одобрение преступной деятельности. Подобные ситуации не имеют характер единичных моментов, они составляют основу, суть оперативной работы.

Таким образом, **дезинформация** является действенным инструментом оперативного сотрудника в борьбе с преступностью, но ее использование, пусть даже и в интересах борьбы с преступностью, прямо противоречит кодексу офицерской чести, подразумевающему **непримиримое отношение ко лжи и предательству**.

### **Резюме**

*Таким образом, специфика борьбы с преступностью неизбежно предопределяет конфликтность как одну из личностных характеристик сотрудника ОВД. В такой ситуации особую значимость приобретают методы диагностики, предупреждения и управления конфликтами в подразделениях полиции.*

---

<sup>1</sup> Белкин Р. С. Криминалистика: проблемы сегодняшнего дня. М., 2001. С. 104.

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Конфликты связаны с осознанием людьми (как членами тех или иных социальных групп) противоречий между своими интересами и интересами других субъектов. Обостренные противоречия порождают открытые или закрытые конфликты. Однако хотим мы этого или нет, нравится нам или не нравится, конфликты в нашей жизни неизбежны.

**Управление конфликтами в служебных коллективах – это специально подготовленные сознательные законные действия с целью выявления, профилактики конфликтных ситуаций, налаживания психологически здорового морального климата в коллективе и побуждения сотрудников к бесконфликтному поведению, необходимому для решения задач.**

Побуждение разных людей к желаемому поведению является фундаментальным аспектом взаимоотношений каждого человека с окружающим его миром. Экспериментальные психофизиологические исследования объективно разрешили ведущийся со времен Сократа спор о свободе выбора «по своей воле» того или иного решения или поступка. Сегодня очевидно, что свобода воли представляет собой лишь иллюзию; в действительности выбор поведения строго детерминирован прошлым опытом индивида, доминирующей в данный момент мотивацией и внешней ситуацией<sup>1</sup>. Определяющие поведение факторы тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Действительно, с первых шагов человек путем проб и ошибок (нередко очень жестко наказываемых) учится соизмерять свои желания возможностям их удовлетворения в конкретной ситуации, получая при этом бесценный житейский опыт.

Следовательно, целенаправленное использование законных тактических приемов, изменяющих оперативно-служебную ситуацию, складывающуюся в ходе выявления, раскрытия и расследования преступления, и морально-психологический климат в коллективе, таким образом, чтобы у сотрудника на основе его прошлого опыта формировалась доминирующая мотивация бесконфликтного поведения позволяющая активно управлять конфликтами в коллективе.

Прошлый опыт индивида представляет собой совокупность поведенческих актов, образующих максимально объемную характеристику его жизненного пути. Поэтому успех управления поведением сотрудника во многом зависит от степени его изученности, в котором недопустим формализм. Особое внимание следует уделять присущим для изучаемого лица устойчивым способам разрешения различных, в том числе и острых конфликтных ситуаций. В разрешении данной проблемы целесообразно ис-

---

<sup>1</sup> См.: *Иваницкий А. М.* Психофизиология сознания // *Психофизиология* : учеб. для вузов / под ред. Ю. И. Александрова. СПб., 2001. С. 215; *Блэкборн Р.* Психология криминального поведения. СПб., 2004. С. 38–39.

пользовать профессионального психолога и материалы обследования в Центрах психологической диагностики военно-врачебных комиссий в системе МВД.

Социальная действительность многогранна и ни одна конфликтная ситуация не похожа на другую. Из этого следует, что руководству организации следует позаботиться об устранении причин и условий, способствующих возникновению конфликтных ситуаций, чтобы уменьшить вред, который они способны принести.

Конфликты можно попробовать разрешить следующим образом:

- *уклонение* (представляет собой уход от конфликта);
- *сглаживание* (такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться);
- *принуждение* (применение давления с целью навязать свою точку зрения);
- *компромисс* (уступка до некоторой степени другой точке зрения);
- *решение проблем* (характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон).

Для повышения эффективности работы руководителей подразделений при разрешении конфликтных ситуаций в подчиненных подразделениях предлагаем специально разработанные упражнения.

### **Упражнения для руководителя**

#### ***Упражнение 1***

Попросите конфликтующих ответить на вопрос: как другой видит сложившуюся ситуацию? – и описать проблему глазами партнера, ставшего врагом. Причем сделать это вначале письменно, разделив картину на 4–5 пунктов. Расчет тут на вытеснение конфликта – негативных эмоций – через рационализацию происходящего. Затем предложите им обменяться записями. И пусть каждый отметит на листке другого те из пунктов, с которыми согласен. Далее каждый, тоже письменно, тем же числом пунктов передает свое видение ситуации. Снова обмениваются записями. А завершается все разработкой таких правил взаимодействия между ними, которые помогут избегать контрдействий и создадут возможности для конструктивного сотрудничества. Недели через две надо обсудить и уточнить правила. Во время этой процедуры необходимо договориться не употреблять эпитеты и оценки, затрудняющие процесс.

#### ***Упражнение 2***

Нейтрализация эмоций: найти укромное место и там сжать кулаки до боли, топнуть ногой, агрессивно вдохнуть-выдохнуть несколько раз, изорвать в клочья лист бумаги. Копить эмоции внутри намного вреднее, это негативно действует на общее состояние человека. Эмоциям всегда нужно придавать телесную форму.

### *Упражнение 3*

Если все же возникла ситуация, в которой кто-то начинает активно проявлять свои эмоции, то можно прибегнуть к такой программе действий.

Во-первых, если реакция слишком агрессивна, стоит задуматься, какие проблемы или нужды конфликтующей стороны она отражает?

Во-вторых, принять точку зрения оппонента и взглянуть на вещи его глазами: что он думает о сложившейся ситуации? Взгляните на свое поведение с точки зрения другого человека.

В-третьих, подумайте, как ненавязчиво предложить коллеге обсуждение создавшейся ситуации и причин возникновения конфликта.

И последнее: помните, что доброта, великодушие и готовность потратить время на то, чтобы понять скандального коллегу, позволят сгладить острые углы и утихомирить бушующие страсти.

1. Повышать уровень толерантности. Для этого необходимо: во-первых, преодолевать или сглаживать негативные впечатления от различий между подструктурами своей личности и личности партнера; во-вторых, устранять обстоятельства, вызывающие или подчеркивающие эти различия. Необходимо добиться умения: принимать индивидуальность другого человека; оценивать людей исходя из их «Я»; преодолевать категоричность своих оценок в адрес окружающих; скрывать или сглаживать неприятные впечатления при столкновении с некоммуникабельными качествами людей; не стремиться перевоспитывать партнера; поддерживать отношения с людьми вне зависимости от их характера или привычек; быстро приспосабливаться к новым людям; легко идти на уступки; признавать свою неправоту; быть терпимым к дискомфортным состояниям окружающих; быть незлопамятным.

По мнению Г.В. Безюлевой и Г.М. Шаламовой, люди, обладающие высоким уровнем коммуникативной толерантности, уравновешенны и хорошо совместимы с различными людьми. Эти достоинства создают психологически комфортную обстановку для совместной деятельности, достижения взаимопонимания в коллективе, что способствует формированию толерантных отношений<sup>1</sup>.

Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата коллектива способствует его стабилизации: предотвращает агрессивное взаимодействие и внутригрупповые конфликты; снижает уровень напряженности в коллективе; способствует сплоченности, организованности, позитивному межличностному восприятию, благоприятному эмоциональному фону (групповое настроение), профилактике профессиональной деформации

---

<sup>1</sup> Безюлева Г. И., Шаламова Г. М. Толерантность: взгляд, поиск, решение. М., 2003. С. 41.

личности; оптимизации процесса профессионального общения, устранению психологических барьеров общения.

2. Оказание психоконсультационной помощи руководителям служебных коллективов. Воздействие ориентировано в основном на решение глубинных личностных проблем человека, лежащих в основе большинства жизненных трудностей и конфликтов. Психологическое консультирование помогает руководителям ОВД самостоятельно найти выход из трудной ситуации.

Целесообразно опираться на основные положения, отражающие, суть данного вида психологической помощи: 1) в консультировании акцентируется ответственность клиента, т. е. признается, что зрелая личность способна в соответствующих обстоятельствах принимать самостоятельные решения, а консультант лишь создает условия, которые поощряют волевое поведение консультируемого; 2) сердцевиной консультирования является «консультативное взаимодействие» между клиентом и консультантом; 3) консультирование помогает клиенту делать лично значимый выбор и действовать по собственному усмотрению; 4) консультирование дает возможность клиенту начать обучаться новому поведению, что способствует целенаправленному развитию личности.

В процессе психологического консультирования решаются задачи оказания помощи консультируемому в поиске выхода из затруднительной ситуации; актуализации личностных ресурсов и способностей консультируемого, которые будут способствовать нахождению новых возможностей решения проблем.

Таким образом, исходя из анализа принципов, целей, задач реализации психологической помощи руководителям правоохранительных органов, при затруднениях в профессионально-личностном росте представляется целесообразным использовать психологическое консультирование.

Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы деятельность руководителя удовлетворяла требованиям, которые предъявляют к ней члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Так, каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству его работы, сроки и виды контроля. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем.

Рекомендуем руководителю во избежание конфликтов с подчиненными учитывать следующие правила:

первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;

необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;

ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

3. Следует отметить, что внутриличностных конфликтов избежать невозможно, поэтому следует научиться создавать условия, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить.

Существуют всеобщие, или общесоциальные, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но если иметь в виду «рядовую» личность, то ее влияние при этом все-таки не может быть значительным. Такие условия изменяются посредством действий больших социальных групп, классов, социальных общностей, объединений и движений. Поэтому при дальнейшем рассмотрении внутриличностного конфликта речь пойдет об условиях и способах предупреждения конфликтов, зависящих от самой личности. Выделим основные из них.

Познай самого себя. Чтобы не оказаться в ситуации внутриличностного конфликта, нужно прежде всего осознать, «кто я?», «зачем пришел в этот мир?», «в чем смысл моей жизни?» и т. п., т. е. необходимо прежде всего создать правильный «Я-образ», так как только в этом случае личность будет четко осознавать, какие ценности для нее являются главными, смыслообразующими, жизненными, а какие – второстепенными.

Следующий шаг – выявление талантов и сильных сторон своей личности. Нужно проанализировать, когда, при каких обстоятельствах, и каким образом вам удалось преодолеть себя, свою инертность и достигнуть успеха. Ответив на этот вопрос, можно получить новые сведения о своих способностях.

Составив классификацию своих способностей, всех сильных сторон, важно определить, какие качества вашей личности вам следовало бы развивать более интенсивно. Но при этом следует иметь в виду, что каждый человек помимо уже проявившихся и известных ему способностей обладает еще и скрытыми возможностями, которые могут проявиться в дальнейшем.

Адекватно оценивайте себя. Без адекватной самооценки нельзя познать самого себя и избежать внутриличностных конфликтов. Но не только заниженная, но и завышенная оценка своих способностей и возможностей препятствует установлению гармонических отношений с окружающими и тем самым способствует возникновению внутриличностных конфликтов.

Но самое главное состоит в том, что неадекватная самооценка препятствует реализации и самоактуализации личности. Человек, который неправильно оценивает себя, будет постоянно «наткаться» на непонимание со стороны других. Ему будет казаться, что его не понимают, тогда, как в действительности он не понимает сам себя. Следовательно, тот, кто лучше знает себя, скорее найдет и свое место в жизни. От самооценки зависят и отношение человека к своим успехам и недостаткам, его самокритичность, поэтому она прямо влияет на эффективность деятельности и на развитие личности.

Самооценка личности непосредственно связана с уровнем ее притязаний, степенью трудности достижения тех целей, которые она перед собой ставит. Резкое расхождение между притязаниями и реальными возможностями личности, когда первые являются намного завышенными, может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страха и другим проявлениям внутриличностного конфликта.

Сформулируйте смыслообразующие жизненные ценности. Основополагающие жизненные ценности – это ценности, ради которых стоит жить, ценности, утверждению которых человек посвящает свою жизнь и которые он рассматривает как призвание. Другими словами, речь идет не о ценностях – средствах, а о ценностях – целях, образующих высший смысл жизни человека.

Будьте оптимистом, ориентируйтесь на успех. Анализируя свой жизненный опыт и делая выводы на будущее, необходимо ориентироваться на успех. Механизм возникновения внутриличностного конфликта у людей, ориентирующихся на неудачу, заключается в том, что они выбирают либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень требований. Для них типичны спады активности, отступления. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами.

Между тем люди, которые ориентируются на успех, как правило, руководствуются реальной оценкой своих шансов на достижение цели и поэтому ставят перед собой выполнимые, хотя, может быть, и умеренные задачи. Поэтому, анализируя свой опыт, следует задуматься над тем, почему вам сопутствовал успех и в чем причина ваших неудач. Это поможет избежать многих внутренних конфликтов.

Будьте принципиальны. Принципиальная требовательность к себе не только в большом, но и в малом – надежный противовес появлению внутренних трений. Кроме того, она защитит вас от такого порока, как подхалимство, также приводящего к деградации личности.

Будьте уверены в себе. Человек, не уверенный в своих силах, в то же время всегда чувствует себя беспокойно. Рано или поздно он столкнется с внутриличностным конфликтом, поскольку неуверенность порождает сомнение, которое соседствует со страхом.

4. Урегулирование конфликта путем уступок на основе интереса двух сторон (например, сотрудника и администрации по поводу невыплаты компенсации за санаторно-курортного лечение) чаще всего приводит к самопроизвольному прекращению конфликта. К числу ситуаций, предполагающих самопроизвольное прекращение конфликта, следует отнести:

- слом сопротивления контрагента и установление контроля над предметом конфликта;
- уничтожение одной из сторон конфликта либо взаимное уничтожение сторон;
- примирение сторон.

Выбор же способа и средств разрешения конфликта с использованием юридических норм и процедур указывает о переходе юридического конфликта в спор. Актуальным становится необходимость исследования возникших юридических конфликтов на предмет наличия спора на досудебном (претензионном) этапе. Только при выявлении в юридическом конфликте признаков спора и невозможности урегулирования на данном этапе допустимо обращение в суд. На досудебном этапе или в суде окончание конфликта может быть неоднозначным. Наиболее благоприятным исходом является прекращение спора в результате примирения сторон, поскольку при примирении выигрывают обе стороны.

К достоинствам примирения можно отнести:

- 1) развитие экономической свободы конфликтующих;
- 2) укрепление партнерских отношений конфликтующих и развитие их с другими участниками.

При беседе с сотрудником важно использовать правильный **порядок аргументирования**:

1. Убеждая человека принять решение о разрешении конфликта, не следует использовать более трех аргументов. Это правило основано на том, что каждый последующий аргумент воспринимается хуже, чем предыдущий вследствие нарастания утомления нервной системы, и эффект действительно сильных доводов снижается. Поэтому три аргумента достаточно для обоснования мысли, меньше и больше – неэффективно.

2. Аргументы необходимо приводить в следующей последовательности: сильный, средний, самый сильный (**правило Гомера**). Использование слабых доводов нецелесообразно, так как они с успехом могут быть опровергнуты собеседником, выяснение спорных моментов снижает восприимчивость психики, и за счет этого механизма снижается воздействие сильных аргументов.

3. Для получения утвердительного ответа на вопрос его следует построить так, чтобы он звучал как «да», и ему должны предшествовать два кратких вопроса, на которые собеседник однозначно ответит «да» (**правило Сократа**).

4. В завершении беседы следует преодолеть физическое отторжение конфликтующих сторон, поэтому правило, по которому разрешив спор, люди пожимают друг другу руки, имеет глубокую психологическую основу.

### ***Резюме***

*Таким образом, современная конфликтология предлагает немало эффективных тактических приемов управления конфликтами, использование которых позволяет своевременно реагировать на них и обеспечить нормальную работоспособность коллектива.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдулова В. Ф. Юридическая конфликтология: ее место в системе юридического образования, проблемы и перспективы развития // Юридическое образование и наука. 2007. № 1.
2. Безюлева Г. И., Шаламова Г. М. Толерантность: взгляд, поиск, решение. М.: Вербум-М, 2003.
3. Зебрева Е. Н. Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива // Юридическая психология. 2007. № 3.
4. Колодкин Л. М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел. М., 1992.
5. Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Егоров К. А. Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ЦОКР МВД России, 2006.
6. Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под общ. ред. В. П. Сальникова. М., 2002.
7. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Л.: ЛОТОС, 1981.
8. Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел : методическое пособие / под общ. ред. В. М. Бурькина. М., 2003.
9. Ромашев Р. А. Теоретико-правовая наука и юридическая практика: проблемы соотношения и взаимодействия : сборник избранных статей. СПб., 2004.
10. Серых В. М., Зенков В. Н., Глазырин В. В. и др. Социология права : учебник / под ред. проф. В. М. Серых. М., 2004.
11. Толерантное сознание и формирование толерантных отношений (теория и практика) : сб. науч.-метод. статей. 2-е изд., стереотип. М.: МОДЭ, 2003.
12. Устюжанин А. П., Утюмов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом : учебное пособие. М., 1993.
13. Шайкова М. В. Психологическое консультирование руководителей правоохранительных органов при затруднениях в профессиональном росте личности // Юридическая психология. 2009. № 4.

*кандидат юридических наук, доцент  
Михаил Викторович Бочкарев;*

*кандидат юридических наук  
Елена Геннадьевна Телегина*

(Саратовский юридический институт МВД России)

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ  
В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Методические рекомендации*

---

Подписано в печать 03.11.2011

Формат 60 x 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Бумага офсетная

Печ. л. – 3,5

Тираж 2976 экз.

Заказ №

---

*ДЛЯ ЗАМЕТОК*